



REVISTA CIENTÍFICA ARBITRADA
“DIÁLOGO DE SABERES”

Respondiendo desde la Territorialidad

EL LIDERAZGO EN UNIVERSIDADES VENEZOLANAS LEADERSHIP IN VENEZUELAN UNIVERSITIES

Gismar Karolina Sandoval Rey
sandovalreygismark@gmail.com

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Barinas, Venezuela

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0502-5798>

Recibido: 23 de septiembre 2025

Aceptado: 22 de noviembre 2025

Publicado: septiembre 2026

RESUMEN

El liderazgo en las universidades venezolanas enfrenta retos significativos en el contexto socioeconómico y político del país que impactan la capacidad de las instituciones para ofrecer una educación de calidad guiadas por un líder que fomente la colaboración y participación de la comunidad académica con la intención de mejorar la gestión institucional. En función de este argumento se plantea una investigación con el objetivo de reflexionar sobre el liderazgo en las universidades venezolanas, tomando en cuenta sus características, desafíos, así como oportunidades que pueden surgir de su ejercicio. El abordaje metodológico se realizó mediante el paradigma interpretativo, sustentado en el análisis documental de diversos referentes teóricos relacionados con el tema en estudio; cuyos resultados reflejan la necesidad de introducir transformaciones en sus actividades e innovaciones en la gestión que trasciendan prácticas arraigadas en el pasado, tomando en cuenta la adaptación al cambio y la mejora continua para alcanzar objetivos comunes.

Palabras clave: Gestión institucional; Innovación; Liderazgo; Liderazgo transformacional; Migración de talento.

Cómo Citar

Sandoval-Rey, G. (2026). El liderazgo en universidades venezolanas. *Revista Científica Arbitrada: Dialogo de Saberes: Respondiendo desde la Territorialidad*, 1(1), 13-27

LEADERSHIP IN VENEZUELAN UNIVERSITIES

Gismar Karolina Sandoval Rey
Correo electrónico: sandovalreygismark@gmail.com
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Barinas, Venezuela
Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0502-5798>

ABSTRACT

Leadership in Venezuelan universities faces significant challenges in the country's socioeconomic and political context. These challenges impact the institutions' ability to offer quality education, guided by a leader who fosters collaboration and participation within the academic community with the aim of improving institutional management. Based on this argument, a research project is proposed to reflect on leadership in Venezuelan universities, taking into account its characteristics, challenges, and opportunities that may arise from its exercise. The methodological approach was carried out using the interpretive paradigm, supported by documentary analysis of various theoretical references related to the topic under study. The results reflect the need to introduce transformations in their activities and innovations in management that transcend practices rooted in the past, taking into account adaptation to change and continuous improvement to achieve common goals.

Keywords: Leadership; Talent Migration; Innovation; Transformational Leadership; Institutional Management.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las universidades venezolanas se ha convertido en un tema de creciente relevancia en el contexto actual del país, marcado por una profunda crisis económica, social y política, reflejada a las instituciones de educación universitaria que enfrentan desafíos que incluyen la migración de talento académico, la escasez de recursos y la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio. En este escenario, el papel de los líderes universitarios se vuelve crucial, porque son responsables de guiar a sus comunidades hacia la innovación y la mejora continua, a pesar de las adversidades.

De acuerdo a Meleán y Contreras (2020) “las instituciones han tenido que re-ingeniarse y re-inventarse para continuar operando ante escenarios de poca certeza y de múltiples exigencias” (p. 195); hecho que se evidencia en las universidades porque han sufrido un proceso de reingeniería en contextos de incertidumbre, como de múltiples exigencias para no quedar rezagadas en la realidad, caracterizada por deficiencias o problemas surgidos en estas, que en algunos casos son producto de factores asociados a la fuga del talento humano con capacidades profesionales para desarrollar actividades académicas, de creación intelectual y vinculación sociocomunitaria.

Entonces, el liderazgo efectivo en las universidades no solo implica la gestión administrativa, sino también la capacidad de inspirar y motivar a estudiantes, docentes y personal administrativo; además, deben fomentar un ambiente colaborativo que promueva la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Además, deben ser capaces de implementar estrategias que respondan a las necesidades específicas de sus instituciones, adaptándose a las realidades locales y buscando soluciones creativas para los problemas existentes.

Desde el argumento anterior, Uzcátegui (2020) señala que los gerentes universitarios actuando como líderes se han enfrentado a problemas que van desde el descenso en los sueldos del personal, infraestructuras debilitadas, no solo por la ausencia de recursos económicos, materiales o tecnológicos, sino a nivel de talento preparado para ejercer labores de docencia, creación intelectual y vinculación sociocomunitaria.

En este contexto, el estudio del liderazgo en las universidades venezolanas se vuelve esencial para comprender cómo estas instituciones pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar en tiempos difíciles. A través de un enfoque en el liderazgo transformacional y participativo, se pueden identificar prácticas que fortalezcan la gestión universitaria y contribuyan a la formación de profesionales comprometidos y capaces de enfrentar los retos del futuro.

Atendiendo a los argumentos planteados en párrafos anteriores, se plantea una investigación con el objetivo de reflexionar sobre el liderazgo en las universidades venezolanas, tomando en cuenta sus características, desafíos, así como oportunidades que pueden surgir de su ejercicio, mediante un abordaje metodológico asistido con el paradigma interpretativo, sustentado en el análisis documental de diversos referentes teóricos relacionados con el tema en estudio; cuyos resultados reflejan la necesidad de introducir transformaciones en sus actividades e innovaciones en la gestión que trasciendan prácticas arraigadas en el pasado, tomando en cuenta la adaptación al cambio y la mejora continua para alcanzar objetivos comunes.

DESARROLLO TEÓRICO

Liderazgo en las universidades venezolanas

El desarrollo del liderazgo en las universidades venezolanas se ha caracterizado por los cambios y transformaciones suscitadas en la sociedad, en la cual la globalización, así como el avance de la tecnología ha incidido en estas instituciones. De allí, Romero y Barboza (2022) argumentan que el líder debe asumir destrezas para motivar e inspirar a sus colaboradores, generar seguidores con una actitud abierta a la innovación, conocimiento, además de interacciones y relaciones con una posición dirigida hacia el trabajo en equipo, comunicación, negociación, toma de decisiones, resolución de conflictos, entre otros.

En este marco de ideas, corresponde al gerente/líder asumir compromisos no solo para la gerencia de la universidad, sino desarrollar acciones para asimilar los cambios tanto institucionales, administrativos, académicos, como los del entorno; razón por la cual debe estar preparado porque el liderazgo en las universidades venezolanas es un fenómeno

complejo que se enmarca en un contexto socioeconómico y político particular, además de considerar los avances académicos, técnicos, científicos como de sujetos sociales en constante aprendizaje.

Por ello, se asume la necesidad de generar cambios y/o transformaciones al interior de la gerencia institucional de las universidades con la intención de enfrentar los desafíos producto no solo de las insuficiencias internas, sino de las acciones realizadas para dar respuesta con todas sus potencialidades a las exigencias del entorno. En este sentido, la formación gerencial de los líderes en estas instituciones, se convierte en factor clave para ofrecer una educación, así como servicios de calidad, los cuales se adaptan a la sociedad del conocimiento y se inserten en escenarios de sostenibilidad.

Entonces, el liderazgo en las universidades venezolanas depende de la estructura institucional como de los procesos académicos, vinculación sociocomunitaria, creación intelectual conjuntamente con los administrativos sean fortalecidos, además que funcionen, se mantengan y admitan de una evaluación, de manera que puedan generar beneficios no solo desde el punto de vista de remuneración para el personal, como de ingresos para la institución, sino como mecanismo de proyección ante la comunidad universitaria y de la comunidad en general; trascendiendo el aislamiento, caos e incertidumbre.

Considerando los argumentos contenidos en párrafos anteriores, se asume como liderazgo en las universidades, la capacidad exhibida y probada de un líder para desenvolverse en un contexto de crisis con la intención de impulsar la transformación e innovación tanto en la gestión, administración como en la academia; haciendo uso de diferentes herramientas, métodos de trabajo adecuados de acuerdo a la situación que enfrenta; además de la conformación de equipos colaborativos para alcanzar los objetivos y metas previstas en un espacio/tiempo determinado.

Características del Liderazgo en las Universidades Venezolanas

El liderazgo en las universidades venezolanas, se ha caracterizado por la asunción de una combinación de estilos, los cuales enfatizan la capacidad de los líderes

conjuntamente con sus colaboradores a adaptarse a los cambios suscitados en la sociedad que son reflejados al interior de estas instituciones, que a juicio de Silva, Pino y Guzmán (2018) “se destacan el liderazgo transformacional y el transaccional” (p. 248). No solo por la habilidad de motivar a docentes, estudiantes, personal administrativo y obrero, sino para el control de las actuaciones de los miembros de la comunidad universitaria.

Del mismo modo, se caracteriza por la capacidad de gestión institucional para conducir, guiar, acompañar y proyectar a los sujetos sociales en la búsqueda de opciones o estrategias para afrontar la crisis socioeconómica del país, así como la transformación del sistema universitario, el cual se concentró en la reestructuración de la administración, optimización de los recursos y la adaptación a la realidad educativa, incluyendo la educación a distancia, además del uso de las tecnologías emergentes en el proceso educativo; aunado a ello, la relevancia adquirida por la responsabilidad social para la adquisición de compromisos con la sociedad y sus necesidades.

De igual manera, se visualiza como una característica fundamental de las universidades venezolanas la formación y preparación de los líderes hacia el cambio, que permita según Bracho (2023) insertarse “en aspectos innovadores para adaptarse a los cambios mediante ideas novedosas, opiniones, conocimientos, experiencias, iniciativa y creatividad” (p. 519). Esta habilidad puede ser asumida por el líder tanto en el desarrollo de las actividades de docencia, vinculación sociocomunitaria y de creación intelectual, además de las institucionales como administrativa.

Aunado a estas características, la realidad de las universidades exige que el líder sea empático, es decir, pueda ser receptivo ante los problemas enfrentados por sus colaboradores, así como muestre capacidad de ver más allá de tales situaciones, de manera que contribuya a la creación de ambientes laborales como de aprendizaje asertivo, además fomente relaciones positivas entre docentes, estudiantes y personal administrativo o de apoyo. Implicando, por consiguiente, la comprensión de las necesidades o perspectivas de los sujetos sociales, fomento de una comunicación abierta, honesta que conduzcan hacia el establecimiento de vínculos sólidos, entre otros.

En este orden de ideas, el liderazgo en las universidades venezolanas debe estar orientado hacia la transformación, como lo señala Gurr y Drysdale (2017) al enfatizar la necesidad de transfigurar “para adaptarse a los cambios del entorno” (p. 139) Requiriendo para ello, no solo la comprensión del entorno sino el establecimiento de una dirección que permita el desarrollo profesional y personal de los sujetos sociales, como la proyección de la institución en la sociedad, además, de un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad que estimule hacia la formación, actualización, capacitación y perfeccionamiento.

Desafíos y Oportunidades del Liderazgo en las Universidades Venezolanas

Los últimos años del siglo XX, como los transcurridos en el siglo XX, las universidades venezolanas han enfrentado desafíos significativos, los cuales han estado asociados a la crisis socioeconómica del país, migración del talento humano, innovación y adaptación, así como la resistencia al cambio. Estos retos lejos de conducir al líder a claudicar en su actuación junto con sus colaboradores, han mostrado oportunidades como el impulso hacia la búsqueda de opciones o estrategias para mejorar el funcionamiento de la institución como para la adquisición de aprendizaje significativo, además, la generación de novedosas fuentes de ingresos, desarrollo de liderazgo, compromiso social, entre otros, como se visualiza a continuación. En cuanto a los desafíos, es oportuno el desarrollo de los siguientes aportes.

Crisis Económica y Recursos Limitados

La crisis económica en Venezuela ha llevado a una disminución significativa de los recursos disponibles para las universidades, razón por la cual los líderes deben encontrar formas creativas de gestionar estos recursos limitados, priorizando la calidad educativa y la retención del talento académico; requiriendo, así habilidades de liderazgo excepcionales y una visión clara para el futuro de la institución. Sobre el particular, Padrón (2024) señala que este escenario trajo consecuencias en la configuración del Estado, con reformas desreguladoras e intervención en la política social, generando rigurosos incrementos en la pobreza, informalidad, migración, precariedad laboral, exclusión y depauperación de las condiciones de vida de la población.

Migración de Talento

La migración de docentes como estudiantes en busca de mejores oportunidades ha afectado la estabilidad conjuntamente con el desarrollo de las universidades, tomando en cuenta que los líderes deben implementar estrategias para atraer retener talento, así como para crear un ambiente que fomente la permanencia de los académicos en el país; hecho que según Padrón (2024) genera desmotivación inducida por la búsqueda de condiciones de vida producto del descenso del salario que restringe la viabilidad de enfrentar la realidad que impone un ambiente agresor e insaciable desde la óptica económica y social.

Innovación y Adaptación

La necesidad de innovar en la enseñanza y en la gestión administrativa es más urgente que nunca; de allí, los líderes universitarios deben estar dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y metodologías educativas que respondan a las demandas del mercado laboral como a las expectativas de los estudiantes. En este contexto, Rivera y Delgado (2021) sostienen que las universidades se adaptan a cambios, enmarcados en una sociedad digital, de conocimiento e información que involucra dinámicas convergentes y divergentes signadas por la inclusión de la tecnología en los espacios académicos, así como en la gestión como producción de saberes.

A pesar de los desafíos, existen oportunidades para el liderazgo en las universidades venezolanas, la crisis puede ser vista como un catalizador para la innovación y la transformación, porque de esta manera los líderes logran fomentar una cultura de colaboración, resiliencia y adaptabilidad pueden contribuir a la creación de instituciones más fuertes y comprometidas con el desarrollo del país. Además, se deriva la necesidad de promover una formación en liderazgo para la los docentes y gerentes, así como establecer sistemas de reconocimiento o estímulo académico que contribuyan a fomentar una cultura de participación y colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria.

En cuanto a la gestión universitaria, se requiere una mayor transparencia, rendición de cuentas, simplificación de la burocracia y un aumento en la inversión los procesos andragógicos que mejoren la calidad como la eficiencia en la gestión de las

universidades. Aunado a ello, Hernández y Romero (2020) sostiene que es importante que las políticas gubernamentales respalden un entorno propicio para el desarrollo académico y la excelencia.

REFERENTES METODOLÓGICOS

El abordaje metodológico se realizó mediante el paradigma interpretativo, el cual se asume en la construcción de la realidad en las subjetividades a partir de la apropiación que hacen de él los sujetos sociales, como lo señala Martínez (2013) al promover el análisis situación del fenómeno, haciendo uso de una investigación cualitativa con apoyo de cosmovisiones para dar respuesta a la temática en estudio, en este caso el liderazgo en las universidades venezolanas, tomando en cuenta sus características, desafíos, así como oportunidades que pueden surgir de su ejercicio.

Por tanto, el conocimiento se aborda como resultado de la construcción humana mediante una lógica interpretativa, es decir, a partir de la percepciones y representaciones de los sujetos sociales intervinientes en la investigación, quienes se apoyan en una comprensión teleológica con acceso al simbolismo subjetivo a los significados, procurando alcanzar descripciones holísticas de la realidad; además, permite la interpretación, así como comprensión del hecho estudiado haciendo uso de la recopilación de información para su análisis.

En este sentido, el método seleccionado fue el hermenéutico que de acuerdo a (Dilthey, 1997 citado en López, 2020) como “el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de los signos sensibles que son sus manifestaciones” (p. 127), en este caso la capacidad discursiva sobre el liderazgo en la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque emergente. Asimismo, la metodología empleada se sustentó en el análisis documental de diversos referentes teóricos relacionados con el

El Liderazgo En Universidades Venezolanas

tema en estudio, además de la organización del material según la perspectiva de los autores revisados.

Estos documentos se seleccionaron en función de los últimos cinco (5) años de publicación en diferentes revistas arbitradas, con la finalidad de extraer ideas que contribuyeron a argumentar la temática, para la posterior elaboración de la narrativa expresada en el extenso y así, generar aportes contruidos en base a procesos metodológicos que demuestran rigurosidad científica al confrontar los hechos con la realidad.

RESULTADOS

Con el objetivo de reflexionar sobre el liderazgo en las universidades venezolanas, tomando en cuenta sus características, desafíos, así como oportunidades que pueden surgir de su ejercicio, se realizó el análisis documental de referentes teóricos relacionados con el tema en estudio, extrayendo ideas con la intención de argumentar y generar una posición de la temática confrontada con hechos de la realidad. En función de este planteamiento, se consideró la necesidad de identificar los elementos clave en la investigación de manera que se establecieran, así como proceder a analizar las relaciones derivadas para su posterior interpretación y presentación destacando los puntos relevantes.

Entonces, el éxito o fracaso de las instituciones universitarias depende de la calidad de liderazgo ejercido por sus autoridades, considerando que el líder debe enfrentar situaciones asociadas a las condiciones socioeconómicas existentes en el país, así como a los desafíos y oportunidades presentes tanto al interior de la universidad con en el entorno, la adaptación al cambio de los sujetos sociales que hacen vida en el claustro, como los esquemas de aprendizaje a partir de las experiencias sean estas institucionales, académicas, administrativas, de vinculación sociocomunitaria o de creación intelectual. El planteamiento anterior, es congruente con los argumentos de Montañez, Palumbo, Ramos y Ramos (2022) al señalar que:

...las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, por ello se encuentran en la búsqueda constante de mejora de sus procesos orientados a fortalecer sus servicios y productos, a partir de lo cual, el liderazgo se constituye como un elemento determinante en el éxito o fracaso de dichas organizaciones (p. 171)

En este sentido, se requiere de transformaciones en las actuaciones y comportamientos de los líderes como de sus colaboradores, tomando en cuenta las capacidades del personal docente, administrativo o de apoyo, entre otros, de manera que puedan reflejar competencias profesionales, así como personales, creativas o participativas conducentes al mejoramiento continuo de la calidad de los procesos desarrollados al interior de las universidades. En función de ello, el líder contribuirá en ampliar la visión que se tiene de la institución, para proyectarla tanto al talento humano que la conforma como a la comunidad en la cual se desenvuelve.

Considerando los argumentos esgrimidos en párrafos anteriores, se hizo la revisión de referentes teóricos asociados con las características del líder en las universidades venezolanas, las cuales se encuentran asociadas al estilo de liderazgo asumido, el cual ha variado de acuerdo a la situación experimentada, destacando de acuerdo a Silva, Pino y Guzmán (2018) “el liderazgo transformacional y el transaccional” (p. 248) cuyo propósito se orienta a estimular a los colaboradores, así como a la delegación de responsabilidades y tareas, promoción de la confianza, competitividad e innovación; incidiendo en los procesos, productos, servicios y resultados de la institución.

Asimismo, el liderazgo asume una gestión institucional adaptada a la crisis experimentada en Venezuela en el sector universitario, que oscilan desde limitaciones económicas como de infraestructura física y tecnológica, además de los procesos transformacionales que plantean procesos de reforma que tienden teóricamente a mejorar el funcionamiento y eficiencia de estas instituciones. Aunado a ello, se suma la promoción e implementación de modelos de educación a distancia para garantizar el acceso a estudiantes que no pueden asistir presencialmente a la universidad y adaptarse a las innovadoras dinámicas de aprendizaje.

Por otra parte, este liderazgo se caracteriza por asumir la responsabilidad social universitaria como un compromiso activo para el fortalecimiento de las relaciones de la institución con las comunidades, promoviendo la sostenibilidad y la solución de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales; además que se integre a las funciones de docencia como de creación intelectual, así como a la gestión y vinculación sociocomunitaria que genere un impacto positivo en la sociedad en un contexto ético, de bienestar social conjuntamente con la transferencia, difusión o socialización del conocimiento.

A partir de ello, se hace prioritario que el talento humano sea formado en temas relacionados con liderazgo, con la finalidad de desarrollar líderes con capacidad de enfrentar los desafíos presentados a través de la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas con inteligencia emocional, negociación, participación, colaboración, entre otros para conducir la transformación universitaria con estándares de calidad. Además, pueda exhibir y poner en práctica la empatía como una habilidad que asegure una gestión de equipos, toma de decisiones, contribuyendo en la construcción de una comunidad universitaria más inclusiva y colaborativa.

En función de los argumentos presentados en párrafos anteriores, el liderazgo universitario debe enfrentar desafíos, los cuales en el caso específico de Venezuela se encuentran asociados a la falta de recursos que son reflejados por recortes presupuestarios, ausencia de inversión en infraestructura y las limitaciones para el sostenimiento de salarios acordes a la realidad del país. Aunado a ello, las universidades se han visto minimizadas por la migración de profesores como estudiantes, también denominada fuga de cerebros que han dejado vacantes importantes; además, de la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante caracterizado por el avance de la tecnología y de la enseñanza virtual; aun cuando han surgido oportunidades para la innovación, internacionalización que amplían horizontes institucionales como para la docencia, creación intelectual y vinculación sociocomunitaria; así como para el desarrollo de nuevas estrategias de gestión.

CONCLUSIÓN

La reflexión que surge sobre el liderazgo en las universidades venezolanas, ha conducido a asumirlo como un factor clave en el desarrollo institucional, académico, así como de vinculación sociocomunitaria y creación intelectual de estas instituciones, por cuanto la actuación del líder se orienta no solo a satisfacer las demandas del personal, sino a dar respuesta a los desafíos presentes en el contexto en el cual se desenvuelven, considerando tanto las transformaciones introducidas para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos desarrollados al interior de las universidades, como en la adaptación al cambio de manera efectiva para la continuidad académica y administrativa.

De igual manera, el líder en las universidades debe asumir un enfoque que permita motivar, inspirar y estimular a sus colaboradores hacia un trabajo en equipo, así como brinde oportunidades para generar una visión compartida que conduzca a la institución hacia la innovación y creatividad. Aunado a ello, pueda exhibir capacidades para la planificación, organización, coordinación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos como metas previstas en un espacio/tiempo determinado; además, demuestre conocimiento de su labor como autoridad universitaria.

En este orden de ideas, tiene capacidad para crear un ambiente asertivo de trabajo que dé muestras de confianza como de seguridad para el desarrollo del potencial personal y profesional del personal, es decir, con habilidades y destrezas como la comunicación efectiva, trabajo en equipo, empatía, resolución de problemas, adaptabilidad, entre otros, esenciales para asumir compromisos institucionales, académicos, administrativos, de vinculación sociocomunitaria y creación intelectual en un entorno dinámico complejo como de incertidumbre; las cuales son fomentadas mediante la formación conjuntamente con la experiencia, de manera que el líder pueda enfrentar los desafíos y oportunidades que pueden surgir durante su actuación en el ámbito universitario.

REFERENCIAS

- Bracho, P. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. **Revista De Ciencias Sociales**, XXIX (3), 517-530. Disponible en [https://produccionescientificasluz.org/40736-Texto%20del%20articulo-80099-1-10-20230817%20\(2\).pdf](https://produccionescientificasluz.org/40736-Texto%20del%20articulo-80099-1-10-20230817%20(2).pdf).
- Gurr, D. y Drysdale, L. (2017). Liderazgo en tiempos de incertidumbre. *Estudios Internacionales en Administración Educativa*, Vol. 48, Nº 1, pp. 24-30. Disponible en <https://edu.thecommonwealth.org/wp-content/uploads/2020/11/ISEA-2020-481.pdf>
- Hernández, H. y Romero, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, Vol. 10, Nº 18. Disponible en DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- López, M (2020). El abordaje fenomenológico-hermenéutico en contextos educativos vulnerables. Evidencias educativas que mejoran el mundo. España: Universidad de Murcia. Disponible en <https://amieedu.org/actascimie21/wp-content/uploads/2022/01/Maria-Castillo-Lopez.pdf>
- Martínez, M. (2013). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. México: Ce. Mar de Cortés.
- Meleán, R. y Contreras, J. (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, núm. Esp.13, pp. 194-209, 2020. Universidad del Zulia. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/279/27965287014/html/>
- Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. P., y Ramos, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 27, Nº 97, pp. 170-182. Disponible en <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Padrón, D. (2024). La UNA: Desafíos y tendencias que orientan nuestro futuro. *Revista de Investigación Digital de Investigación y Postgrado*, Vol. 6, Nº 11, pp. 155-169. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/145/394>
- Rivera, E. y Delgado, N. (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa San Benildo de La Salle. *593 Digital Publisher CEIT*. Vol. 6, Nº 2-2, abril 2021, pp. 76-97. Disponible en <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589>
- Romero, R. y Barboza, L. (2022). Relación entre perfil y visión emprendedora de estudiantes universitarios. *Retos*. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, Vol. 12, Nº 23, pp. 67-82. Disponible en <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.04>

Silva, R., Pino, F. y Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. Revista Universidad y Sociedad, Vol. 10, N° 3, pp. 247-254. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300247&lng=es&tlng=es.

Uzcátegui, R. y Salcedo, A. (2020). El profesor universitario venezolano migrante: ¿En búsqueda de la productividad perdida? Paideia N° 66, enero/junio 2020, pp. 73-108. Disponible en <https://doi.org/10.29393/Pa66-17PURU20017>