

REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS



Venezuela



REVISTA
ELECTRÓNICA
SEMESTRAL

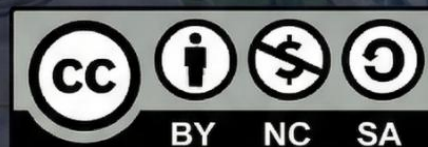


VOLUMEN
9 Número 2



JULIO
2026

Esta Obra está bajo Licencia de
Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL (EXPERIMENTAL DE LLANOS CENTRALES)
RÓMULO GALLEGOS
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC



INDEXACIÓN



La Función Liderazgo en la Universidad Transcompleja: Una Aproximación desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann y la Gobernanza Adaptativa. el Caso de las Universidades Públicas Venezolanas.

Autor: MSc. José Lisandro Cordero

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo Apure

Correo: corderojoseseijas@gmail.com

Código Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-4159-842X>

Línea de Investigación Matriz: Gestión Sólida, Efectiva y Transparente. **Línea Asociada:** Gestión Educativa Integral. **Eje Temático:** Práctica Profesional y Gerencia de Aula.

Como citar este artículo: José Lisandro Cordero "La Función liderazgo en la universidad transcompleja: una aproximación desde la teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann y la gobernanza adaptativa. El caso de las universidades públicas venezolanas" (2026), (1,20)

Recibido: 12/12/2025 Revisado: 17/12/2025 Aceptado: 20/12/2025

RESUMEN

Este artículo abordó el problema teórico-práctico de cómo conceptualizar y estudiar el liderazgo en universidades sometidas a una transcomplejidad extrema. El objetivo del estudio fue analizar la función Liderazgo en la Universidad Transcompleja: Una Aproximación desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann y la Gobernanza Adaptativa. El caso de las Universidades Públicas Venezolanas. La metodología adoptó un diseño teórico-empírico de tipo estudio de caso múltiple, combinando un análisis teórico-crítico de los conceptos luhmannianos con un análisis cualitativo de datos empíricos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas (n=18) a actores clave (autoridades universitarias, académicos, estudiantes) y revisión documental en dos universidades públicas venezolanas seleccionadas por su exposición a diferentes niveles de presión externa. Los resultados identificaron tres mecanismos a través de los cuales se produce la función liderazgo en este contexto: 1) la estructuración de redes de comunicación; 2) la producción de decisiones bajo condiciones de alta contingencia; y 3) la generación de acoplamientos estructurales temporales con el entorno (Estado, comunidad) que permiten la supervivencia institucional. El análisis evidenció que, en contextos de hiper-complejidad, la gerencia universitaria efectiva no reside en el control jerárquico, sino en el diseño de espacios de acoplamiento que faciliten la emergencia de liderazgos distribuidos y la adaptación continua. Las conclusiones señalan que el marco luhmanniano, complementado con la gobernanza adaptativa, ofrece una lente poderosa para desmitificar el liderazgo heroico y redirigir la atención hacia las condiciones sistémicas y comunicativas que posibilitan la acción colectiva en organizaciones de conocimiento en estado crítico.

Palabras clave: Liderazgo emergente; Teoría de sistemas sociales; Luhmann; Gobernanza adaptativa; Universidad transcompleja; Complejidad organizacional; Venezuela.

Reseña Biográfica: San Fernando de Apure, 1984, es Licenciado en Educación Mención: Docencia en Agropecuaria de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Maestría en Gerencia y Planificación Institucional de la UNELLEZ Vicerrectorado Apure, actualmente realizando el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, actualmente laborando como personal administrativo en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo Apure.

The Leadership Function in the Transcomplex University: An Approach from Niklas Luhmann's Social Systems Theory and Adaptive Governance. The Case of Venezuelan Public Universities.

Author: MSc. José Lisandro Cordero

National Experimental University Simón Rodríguez, Apure Campus

Email: corderojoseseijas@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4159-842X>

Main Research Line: Solid, Effective, and Transparent Management. **Associated Line:** Comprehensive Educational Management. **Thematic Axis:** Professional Practice and Classroom Management.

How to cite this article: José Lisandro Cordero, " The leadership function in the transcomplex university: an approach from Niklas Luhmann's social systems theory and adaptive governance. The case of venezuelan public universities." (2026), (1,20).

Received: 12/12/2025

Revised: 17/12/2025

Accepted: 20/12/2025

ABSTRACT

This article addresses the theoretical and practical problem of how to conceptualize and study leadership in universities subjected to extreme transcomplexity. The objective of the study was to analyze the Leadership Function in the Transcomplex University: An Approach from Niklas Luhmann's Social Systems Theory and Adaptive Governance. The case of Venezuelan Public Universities. The methodology adopted a theoretical-empirical design of multiple case studies, combining a theoretical-critical analysis of Luhmannian concepts with a qualitative analysis of empirical data collected through semi-structured interviews (n=18) with key stakeholders (university authorities, academics, and students) and a review of documents at two Venezuelan public universities selected for their exposure to different levels of external pressure. The results identified three mechanisms through which the leadership function is produced in this context: 1) the structuring of communication networks; 2) the production of decisions under highly contingency conditions; and 3) the generation of temporary structural couplings with the environment (State, community) that allow for institutional survival. The analysis showed that, in contexts of hyper-complexity, effective university management does not reside in hierarchical control, but rather in the design of coupling spaces that facilitate the emergence of distributed leadership and continuous adaptation. The findings indicate that the Luhmannian framework, complemented by adaptive governance, offers a powerful lens for demystifying heroic leadership and redirecting attention toward the systemic and communicative conditions that enable collective action in knowledge organizations in critical condition.

Keywords: Emergent leadership; Social systems theory; Luhmann; Adaptive governance; Transcomplex university; Organizational complexity; Venezuela.

Biographical Sketch: Born in San Fernando de Apure in 1984, he holds a Bachelor's degree in Education with a specialization in Agricultural Teaching from the Simón Rodríguez National Experimental University, a Master's degree in Management and Institutional Planning from UNELLEZ Apure Campus, and is currently pursuing a Doctorate in Administrative Sciences at the Simón Rodríguez National Experimental University. He currently works as an administrative staff member at the Simón Rodríguez National Experimental University, Apure Campus.

Introducción

El panorama de las universidades públicas en América Latina, y particularmente en Venezuela, se ha convertido en un laboratorio involuntario para el estudio de la gestión organizacional bajo condiciones de transcomplejidad extrema.

La noción de transcomplejidad, que supera el clásico acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), alude aquí a un estado en el que las dimensiones de crisis (financiera, política, social, humanitaria) no se suman, sino que se interpenetran y amplifican mutuamente, generando un entorno que desvía los modelos de planificación y control racional-burocráticos (Morin, 2008, 12).

En este escenario, la pregunta tradicional sobre qué deben hacer los líderes universitarios se revela insuficiente, incluso contraproducente, pues presupone un nivel de previsibilidad y capacidad de agencia individual que el contexto niega. Surge, en cambio, una interrogante más fundamental y teóricamente densa: ¿cómo se produce la función de liderazgo en un sistema social (la universidad) que debe procesar una complejidad que supera su capacidad de absorción?

La importancia de este estudio trasciende el caso venezolano. Las universidades en todo el mundo enfrentan presiones crecientes de complejidad: “demandas de relevancia social, digitalización acelerada, fragmentación de las disciplinas, financiación volátil y conflictos de valores” (Barnett, 2011, 23). Por lo que, comprender los mecanismos de emergencia del liderazgo en un contexto de estrés extremo permite identificar principios de acción organizacional que pueden ser resilientes en entornos menos críticos, pero igualmente complejos.

Desde una perspectiva teórica, el debate sobre liderazgo en educación universitaria “ha estado dominado por enfoques centrados en el agente (liderazgo transformacional, distributivo, auténtico), heredados de la psicología organizacional y la gestión empresarial” (Bolden, 2011, 54). Estos enfoques, útiles en contextos de estabilidad relativa, tropiezan con dificultades explicativas cuando la agencia individual se ve constreñida por fuerzas estructurales abrumadoras. Por ello, se requiere un cambio de paradigma: desplazar el foco desde las cualidades o comportamientos de los líderes hacia la función sistémica del liderazgo.

Los antecedentes teóricos inmediatos de este trabajo se encuentran en dos vertientes. Por un lado, la Teoría de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann

(2005, 87), que ofrece un aparato conceptual para analizar las organizaciones como sistemas autopoieticos que mantienen su identidad a través de la producción comunicativa, reduciendo la complejidad contingente del entorno. Por otro, la literatura sobre gobernanza adaptativa (Armitage et al., 2009; Folke et al., 2005, 45), originada en el estudio de sistemas socio-ecológicos, que enfatiza la capacidad de los sistemas para aprender, experimentar y reconfigurarse en respuesta a perturbaciones, en lugar de buscar un equilibrio estático. La articulación de ambas perspectivas para el estudio de la universidad es un terreno aun escasamente explorado. La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo se produce y qué condiciones sistémicas y de gobernanza posibilitan la emergencia de la función de liderazgo en una universidad pública caracterizada por una transcomplejidad extrema, y qué revela su análisis sobre la naturaleza de la acción directiva en organizaciones de conocimiento en contextos de crisis?

El objetivo del artículo es, en consecuencia, doble: 1) Desarrollar un marco conceptual integrador que permita analizar el liderazgo como una función sistémica de reducción de complejidad, utilizando las herramientas teóricas de Luhmann y los principios de la gobernanza adaptativa. 2) Aplicar dicho marco al estudio empírico de dos universidades públicas venezolanas, identificando los mecanismos comunicativos y estructurales a través de los cuales dicha función se actualiza en la práctica.

Desarrollo

La Universidad como Sistema Social Autopoietico: La Perspectiva Luhmanniana

Luhmann propone una de las teorías sociales más rigurosas y abstractas del siglo XX. Para Luhmann (1995, 23), “los sistemas sociales (como la ciencia, la economía, la política o la educación) son sistemas autopoieticos que se reproducen a sí mismos a través de la producción de sus propios elementos: las comunicaciones”. En tal sentido, una comunicación no es un mero intercambio de información, sino un evento que une tres selecciones: información, emisión y comprensión (o no-comprensión). De este modo, el sistema universitario, en particular, es un subsistema de la sociedad que se reproduce mediante

comunicaciones que tematizan la verdad (en la investigación) y la formación (en la docencia). Su identidad (su autopoiesis) radica en esta circularidad operativa, no en un propósito externo ni en la suma de sus miembros.

Este enfoque desplaza radicalmente el objeto de estudio del liderazgo. Si el sistema es autopoietico, no puede ser dirigido desde fuera en el sentido de un control cibernético simple. La noción de instrucción u orden es, en sí misma, una comunicación que debe ser procesada por el sistema. Por tanto, el liderazgo no puede ser una variable independiente que influya en el sistema; más bien, “es una función que emerge dentro del proceso comunicativo del sistema mismo cuando este enfrenta perturbaciones” (Luhmann, 2005, 67). De este modo, el autor introduce el concepto de acoplamiento estructural para describir cómo los sistemas interactúan sin perder su autonomía. Un acoplamiento no es una relación de causa-efecto, sino un contacto irritante que estimula la producción de sentido en el sistema receptor. Desde esta perspectiva, el entorno (crisis económica, cambios legales, presión social) no determina al sistema universitario, sino que le ofrece una complejidad que él debe reducir mediante sus propias operaciones comunicativas.

Aquí radica el primer núcleo epistemológico de nuestro artículo: el liderazgo en la universidad debe entenderse como la función sistémica de estructurar acoplamientos con la complejidad del entorno, de modo que el sistema pueda seguir operando. Un rector que emite un comunicado, un decano que reorganiza un instituto de investigación, un estudiante que impulsa una movilización, son todos eventos comunicativos que, en un momento de alta contingencia, pueden cumplir la función de reducción de complejidad. No lo hacen por voluntad personal, sino porque su comunicación logra acoplar de manera estable (aunque sea temporal) un subsistema (ej: la investigación) con una irritación del entorno (ej: la falta de fondos), generando una nueva estructura de expectativas que permite al sistema continuar.

Esta reconceptualización es radical. Desplaza el análisis desde la psicología del líder (sus rasgos, estilos, motivaciones) hacia la topología de las redes de comunicación y la lógica de la selección de sentido. “El líder no es la

causa de la acción organizacional, sino un punto nodal en una red de comunicaciones que, en un momento dado, logra imponer una reducción de complejidad que es adoptada por el sistema” (Luhmann, 2005, 78). Esta visión es incómoda para la literatura tradicional, pero ofrece unas herramientas para analizar fenómenos de liderazgo en contextos donde la agencia individual es mínima (como en la burocracia o en la crisis total), y donde lo que importa es la estructura de las posibilidades comunicativas.

Gobernanza Adaptativa: Aprendizaje y Resiliencia en Sistemas Socio-Técnicos

La teoría de la gobernanza adaptativa surge del estudio “de los sistemas socio-ecológicos (SSE) para explicar cómo las comunidades humanas gestionan recursos comunes bajo incertidumbre” (Ostrom, 1990; Folke et al., 2005, 67). Su tesis central es que los sistemas sociales complejos no pueden ser gestionados mediante planes rígidos basados en un conocimiento perfecto. En su lugar, requieren procesos iterativos de aprendizaje, experimentación y reconfiguración institucional. La gobernanza adaptativa se define por características como: “la participación plural de actores, la flexibilidad de las reglas, la existencia de espacios seguros para el error y la experimentación, y la capacidad de monitoreo y retroalimentación constante” (Armitage et al., 2009, 87).

Aplicada al ámbito universitario, esta perspectiva desplaza el foco desde la planificación estratégica formal hacia los procesos informales de adaptación y resiliencia. Una universidad no es un sistema que implementa una estrategia, sino un ensamblaje de actores, normas y artefactos que constantemente negocia su supervivencia y propósito. La gobernanza no es un organigrama, sino el conjunto de procesos mediante los cuales se toman decisiones, se distribuyen recursos y se construye significado en un entorno cambiante. La adaptación no es un ajuste pasivo, sino un proceso activo de aprendizaje institucional y, a veces, de transformación (Pahl-Wostl, 2009, 54).

La conexión con Luhmann es fértil pero no obvia. Por cuanto enfatiza la autopoiesis y la clausura operativa del sistema (la universidad solo puede

comunicar en su propio código, el de la verdad/la formación), mientras que la gobernanza adaptativa enfatiza la interacción y el aprendizaje con el entorno. Esta tensión es productiva, se puede reinterpretar la adaptación, , no como un ajuste al entorno, sino como una reestructuración de los acoplamientos estructurales internos del sistema en respuesta a perturbaciones.

Es decir, el sistema no aprende del entorno, sino que procesa las irritaciones del entorno mediante operaciones comunicativas internas, y en ese procesamiento puede emerger una nueva estructura (un nuevo acoplamiento) que, retrospectivamente, llamamos adaptación. La gobernanza adaptativa, entonces, puede entenderse como el conjunto de prácticas y disposiciones que facilitan la emergencia de acoplamientos estructurales flexibles y temporales dentro del sistema universitario.

El Liderazgo como Función de Acoplamiento en la Transcomplejidad

La integración de ambos marcos permite proponer una epistemología del liderazgo para la universidad transcompleja:

Premisa Sistémica: La universidad es un sistema autopoietico cuyo elemento básico es la comunicación. No tiene un propósito externo (ej: servir a la sociedad), sino que se reproduce por su propia lógica operativa (verdad/formación).

Premisa de Complejidad: El entorno (la "sociedad") es radicalmente complejo y contingente. La transcomplejidad es el estado en el que esta contingencia se manifiesta de manera disruptiva y multiplicada, generando una hiper-irritación que el sistema no puede procesar con sus estructuras de comunicación habituales.

Mecanismo de Emergencia: En estas condiciones, la función liderazgo emerge cuando un evento comunicativo (una decisión, un discurso, una práctica) logra estructurar un nuevo acoplamiento estructural dentro del sistema. Este acoplamiento reduce temporalmente la complejidad al conectar de manera estable (aunque sea provisional) un subsistema universitario (ej: la extensión) con una irritación ambiental específica (ej: la necesidad de ingreso de estudiantes de

sectores populares). No es un "control" del entorno, sino una reorganización interna del sistema para procesar una irritación.

Condiciones de Gobernanza: La gobernanza adaptativa proporciona el conjunto de disposiciones institucionales y prácticas que facilitan o inhiben la emergencia de estos acoplamientos. Una gobernanza rígida y jerárquica (ej: normativas estrictas, centralización extrema) bloquea la emergencia de liderazgos distribuidos. Una gobernanza adaptativa (espacios de diálogo plural, tolerancia al error, recursos flexibles) abre el espacio para que las comunicaciones liderales puedan surgir y ser adoptadas por el sistema.

Este marco supera las limitaciones de los enfoques tradicionales. No busca medir el liderazgo, sino rastrear su producción en el flujo comunicativo. No pregunta ¿quién es el líder?, sino ¿bajo qué condiciones comunicativas y estructurales una comunicación funciona como liderazgo?. Y, crucialmente, contextualiza el liderazgo en la dinámica de supervivencia del sistema, no en la consecución de metas predefinidas. En el caso venezolano, donde la meta de "excelencia académica" puede ser inalcanzable, la función liderazgo puede consistir en acoplar el subsistema de investigación con la lógica de la solidaridad y la resistencia, manteniendo viva la capacidad de producir conocimiento, aunque sea en condiciones precarias.

Metodología

La investigación se enmarcó en un paradigma interpretativo-crítico. Se asumió que la realidad social (incluida la función liderazgo) es construida a través de procesos comunicativos e históricamente situados. El objetivo no fue verificar una ley general, sino comprender los mecanismos de producción de sentido en un contexto específico de crisis. El enfoque fue cualitativo, “privilegiando la profundidad sobre la generalización estadística. Se adopta una variante de estudio de caso múltiple” (Yin, 2018, 40), donde las universidades públicas venezolanas constituyen el caso global, y dentro de él se analizan dos unidades de análisis (dos instituciones) y, dentro de ellas, múltiples episodios o procesos de emergencia de liderazgo.

Se trató de una investigación teórico-empírica o exploratoria-descriptiva con un fuerte componente de construcción teórica. Su finalidad es doble: a) Explorar un fenómeno (liderazgo en transcomplejidad) poco estudiado bajo este marco conceptual en el contexto de educación superior. b) Construir y someter a prueba empírica un marco analítico integrador (Luhmann + gobernanza adaptativa), generando así teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967, 50) pero anclada en un marco teórico preexistente.

Se seleccionaron dos universidades públicas venezolanas (U1 y U2, nombres ocultos para anonimato) “bajo el criterio de variación máxima” (Patton, 2002, 230) en el nivel de presión externa y en el modelo de gestión histórica:

U1: Universidad tradicional, de gran tamaño y con fuerte tradición de autonomía y cogobierno. Sufre una crisis de financiación extrema y una migración masiva de profesores. Representa un caso de desintegración de estructuras formales.

U2: Universidad más joven, creada en el marco de la expansión universitaria de los años 2000, con una estructura administrativa más centralizada y una vinculación histórica más directa con el Estado. Sufre una presión política y regulatoria aguda. Representa un caso de hiper-control formal que genera disfunciones adaptativas.

La comparación buscó capturar diferentes modos de emergencia de la función liderazgo en contextos de transcomplejidad.

Se tomaron como técnicas de recolección de información: Revisión Documental Sistemática: Se analizaron: a) Planes estratégicos (2010-2023), b) Actas de Consejos Universitarios y de Vicerrectorados (muestreo de 5 años), c) Informes de gestión anual, d) Comunicados oficiales y discursos de autoridades, e) Reportes de organismos internacionales sobre educación superior en Venezuela (UNESCO, IESALC). El análisis se guió por un protocolo que buscaba: menciones a la crisis, estrategias de adaptación, cambios en estructuras de gobernanza, narrativas de sentido.

Entrevistas Semiestructuradas en Profundidad: Se realizaron 18 entrevistas (9 por universidad) a actores estratégicos seleccionados por muestreo teórico

(Glaser y Strauss, 1967. 54), hasta alcanzar la saturación conceptual. La muestra incluyó: 2 ex-rectores/rectores en ejercicio. 3 vicerrectores (académico, administrativo, extensión). 4 decanos/directores de facultad o instituto. 3 académicos investigadores (de diferentes rangos y disciplinas). 3 líderes estudiantiles (de diferentes movimientos o asociaciones). 3 gestores administrativos de alto nivel (dirección de presupuesto, tecnología).

El guion de entrevista se diseñó para rastrear: a) Percepciones sobre la crisis y sus efectos en la vida universitaria. b) Narrativas sobre momentos clave de toma de decisiones. c) Descripción de prácticas de coordinación informales. d) Percepciones sobre el rol de las autoridades y de otros actores en la resolución de problemas. e) Visiones sobre el futuro de la institución.

Observación No Participante: Se asistió (de manera remota, debido a restricciones logísticas y de seguridad) a 4 sesiones virtuales de Consejo Universitario (2 en U1, 2 en U2) y a 3 asambleas estudiantiles o académicas. Se tomó nota de campo detallada sobre: patrones de interacción, quién habla y en qué momentos, cómo se toman las decisiones, qué temas generan consenso/conflicto, uso del lenguaje (metáforas, narrativas).

Procedimiento de Análisis

El análisis siguió una lógica de triangulación iterativa (Denzin, 2017, 60):

Codificación Teórica Inicial: Los conceptos del marco teórico (comunicación, acoplamiento estructural, perturbación, gobernanza adaptativa) operaron como códigos a priori para organizar los datos.

Análisis de Contenido y Discurso: Los documentos y transcripciones de entrevistas/observaciones fueron sometidos a un análisis temático (Braun y Clarke, 2006, 10) y de discurso (Fairclough, 1992, 230), buscando: a) Eventos comunicativos que funcionaran como puntos de bifurcación (decisiones, crisis, discursos fundacionales). b) Redes de actantes (humanos y no-humanos: normas, plataformas digitales, recursos) que se ensamblaban en torno a estos eventos. c) Narrativas de sentido (¿qué problema se define? ¿qué solución se propone? ¿quién es el nosotros?).

Rastreo de Acoplamientos: Se reconstruyeron, para cada caso y para episodios específicos (ej: la creación de un programa de formación docente en línea durante la pandemia), la secuencia de comunicaciones que llevaron a una reorganización de prácticas. Se identificó: la perturbación (irritación del entorno), las comunicaciones de prueba (propuestas, debates, resistencias), y el acoplamiento estructural resultante (nueva regla, nueva red, nueva práctica institucionalizada).

Triangulación y Contrastación: Los hallazgos de las dos universidades se compararon. Los patrones emergentes se confrontaron con las predicciones y conceptos del marco teórico (Luhmann, gobernanza adaptativa). Se buscaron explicaciones rivales (¿son estos fenómenos explicables solo por teorías de poder o de recursos?) y se evaluó la capacidad del marco integrador para dar cuenta de la complejidad observada.

Construcción de Tipologías y Modelos Procesuales: A partir de los patrones recurrentes, se construyeron tipologías de modos de emergencia de la función liderazgo y un modelo procesual que describe las fases desde la perturbación hasta el acoplamiento estable (o su disolución).

Consideraciones Éticas: Se garantizó el anonimato de todos los participantes y de las instituciones. Se obtuvo consentimiento informado. El estudio fue aprobado por el comité de ética de la institución de adscripción del investigador. Dada la sensibilidad del contexto venezolano, se minimizaron los riesgos para los participantes al no revelar detalles que pudieran llevar a su identificación.

Resultados

El análisis de los datos empíricos, guiado por el marco teórico, permite identificar tres mecanismos fundamentales a través de los cuales se produce la función liderazgo en las universidades públicas venezolanas estudiadas. Estos mecanismos no son atributos de individuos, sino patrones en el flujo comunicativo que estructuran la respuesta del sistema a la transcomplejidad.

Mecanismo 1: Estructuración de Redes de Comunicación como Acoplamiento entre Subsistemas Fragmentados: En condiciones de normalidad, la universidad se reproduce a través de la diferenciación funcional de sus subsistemas (investigación, docencia, extensión, administración). En transcomplejidad extrema, esta diferenciación se agudiza y los subsistemas tienden a aislarse en una lógica de supervivencia inmediata (ej: la investigación se repliega a proyectos con financiación internacional urgente; la docencia se reduce a la mera transmisión de contenidos con recursos mínimos; la administración se dedica a la gestión de la nómina en hiperinflación). La comunicación entre subsistemas se rompe.

Los episodios de liderazgo emergente se observaron cuando una comunicación logró acoplar estructuralmente a estos subsistemas fragmentados alrededor de un problema común. Un ejemplo de la U1 fue la creación de la Red de Solidaridad Académica. Tras la migración masiva de profesores (perturbación), un grupo de académicos de diferentes facultades, sin autoridad formal, comenzó a comunicarse a través de listas de correo y encuentros informales. Su comunicación inicial era meramente informativa (¿quién se queda?).

Sin embargo, cuando un decano en ejercicio, en un Consejo Universitario, retomó y formalizó parcialmente esta red, nombrándola y asignándole un espacio simbólico, ocurrió un acoplamiento estructural. La comunicación Red de Solidaridad pasó a ser un elemento del sistema universitario que acoplaba el subsistema docencia (que necesitaba cubrir vacantes) con el subsistema investigación (que necesitaba mantener líneas de trabajo) y con el subsistema extensión (que necesitaba vincularse con comunidades). La función liderazgo aquí no fue crear la red, sino nombrarla y dotarla de un lugar en la estructura de expectativas institucionales, permitiendo que las comunicaciones de solidaridad se volvieran reproductivas.

Mecanismo 2: Producción de Decisiones como Reducción de Complejidad Atribuyendo Sentido: Luhmann (2005, 76) señala que “los sistemas sociales reducen la complejidad del entorno mediante la atribución de sentido”. En una universidad en crisis, la complejidad es abrumadora: no hay dinero, no hay

profesores, no hay estudiantes, no hay insumos, no hay claridad política. Cualquier decisión (ej: cerrar un programa, aceptar un proyecto con una ONG, cambiar el sistema de evaluación) implica ignorar una multitud de otras posibilidades y consecuencias. La parálisis por análisis es la disfunción típica.

Los datos muestran que las decisiones que funcionan como liderazgo son aquellas que, en un momento dado, logran imponer un esquema de atribución de sentido que reduce drásticamente la gama de alternativas percibidas. En la U2, durante la revisión de la hiperinflación (2018-2019), la administración central emitió una circular: Todos los pagos se realizarán en moneda extranjera (USD) a través de una plataforma digital específica. Esta comunicación, emitida desde el máximo nivel jerárquico, fue inicialmente resistida.

Sin embargo, cuando decanos y profesores clave comenzaron a interpretarla no como una política cambiaria, sino como la única forma de que los profesores puedan comer, la circular adquirió una fuerza acoplante. El sentido sobrevivencia acopló el subsistema económico (administración) con el subsistema de recursos humanos (facultades) y con el subsistema de investigación (que necesitaba profesores trabajando). La función liderazgo residió en la capacidad de esa comunicación para reencuadrar un problema técnico (pagos) en un problema existencial (supervivencia), colapsando así la complejidad y permitiendo la acción. No fue el contenido de la circular lo que importó, sino su potencial para ser interpretada como un acoplamiento vital.

Mecanismo 3: Generación de Acoplamientos Estructurales Temporales con el Entorno: Según Luhmann (2005, 87), los sistemas sociales “se acoplan con su entorno a través de estructuras”. En una universidad estable, estos acoplamientos son estables: convenios con el Estado, líneas de investigación consolidadas, alianzas con empresas. En transcomplejidad, los acoplamientos tradicionales se rompen (el Estado deja de financiar, las empresas se van, los convenios se suspenden). La emergencia del liderazgo se observa en la capacidad de generar acoplamientos estructurales temporales, ligeros y altamente específicos que permitan respirar al sistema. Un ejemplo de la U1 fue la creación de un programa de formación docente en línea con una universidad europea" Este

programa no surgió de un plan estratégico, sino de la comunicación informal entre un profesor venezolano (en el exilio) y un colega europeo.

La comunicación inicial (¿podemos hacer algo?) se formalizó cuando un vicerrector, viendo su potencial, lo inscribió en la estructura formal como un proyecto de cooperación internacional. Este acto comunicativo (la formalización) creó un acoplamiento estructural temporal entre el subsistema docencia venezolano (que necesitaba formación) y el subsistema internacionalización (que necesitaba mostrar actividad), con un entorno externo (la universidad europea, el financiamiento europeo).

Este acoplamiento era frágil (dependía de voluntades individuales y fondos específicos), pero cumplía su función: inyectaba recursos (conocimiento, prestigio simbólico, quizás fondos) y, sobre todo, generaba un sentido de propósito y conexión que contrarrestaba el aislamiento. La función liderazgo aquí fue la de "institucionalizar lo emergente", darle un lugar en la estructura formal, por breve que fuera, para que su comunicación pudiera ser reproducible.

Síntesis de Hallazgos: La Gobernanza como Condicionante de la Emergencia

El contraste entre U1 y U2 revela que la gobernanza adaptativa no es un concepto abstracto, sino que se manifiesta en disposiciones concretas que facilitan o inhiben los mecanismos anteriores:

En U1 (gobernanza más descentralizada y flexible): Los acoplamientos emergían más fácilmente desde abajo (ej: la Red de Solidaridad). La gobernanza adaptativa se manifestaba en la tolerancia a la experimentación informal y en la capacidad de las autoridades para capturar y formalizar esas iniciativas sin asfixiarlas con burocracia.

En U2 (gobernanza más centralizada y rígida): Los acoplamientos emergentes chocaban con estructuras formales. La gobernanza adaptativa se manifestaba de manera subrepticia y contradictoria: por un lado, la jerarquía emitía comunicaciones acoplantes (ej: la circular de pagos en USD), pero por otro, bloqueaba acoplamientos que no controlaba directamente (ej: proyectos de cooperación que no pasaban por la vicerrectoría). La función liderazgo tendía a

concentrarse en la cúspide y era más frágil, pues dependía de la capacidad de un pequeño grupo para procesar toda la complejidad.

Discusión

Diálogo con la Teoría de Sistemas Sociales de Luhmann: Los resultados validan empíricamente la premisa luhmanniana de que el liderazgo no es un actor sino una función en el proceso de reducción de complejidad. En las universidades estudiadas, no se encontró un líder que tuviera un plan y lo ejecutara. Lo que se observó fueron comunicaciones que, en contextos de alta contingencia, lograron acoplar subsistemas y reducir la gama de posibilidades percibidas.

Esto coincide con la idea de Luhmann (2005, 91) “de que la organización es un sistema de decisiones que se reproduce a través de la comunicación, y que el poder no es un recurso, sino la capacidad de imponer una reducción de complejidad”. El estudio fue más allá al mostrar cómo se produce esa imposición en la práctica: a través de la estructuración de redes, el reencuadre de sentido y la institucionalización de acoplamientos temporales.

Sin embargo, el análisis también reveló tensiones con el modelo luhmanniano. Luhmann tiende a disolver al actor individual en el flujo de comunicaciones. Nuestros datos, en cambio, muestran que ciertos actores (no todos) parecen tener una "capacidad de acoplamiento" desproporcionada. ¿Es esto una contradicción? Interpretamos que no, sino una mediación necesaria. En el modelo luhmanniano, la función liderazgo puede ser desempeñada por cualquier comunicación que logre acoplar. Pero en la práctica, ciertas posiciones en la red de comunicaciones (un rector, un decano popular, un académico con conexiones internacionales) tienen una mayor probabilidad de que sus comunicaciones sean escuchadas y procesadas como acoplamientos estructurales.

Esto no se debe a sus cualidades personales, sino a su ubicación en la estructura de comunicaciones preexistente (su capital comunicativo, por usar un término bourdieuano compatible). Por tanto, el líder no es la causa, sino el portavoz o punto de condensación de una función sistémica. Esta es una

matización importante para evitar un determinismo estructural que no dé cuenta de la distribución desigual del poder de acoplamiento.

Por su parte, la perspectiva de la gobernanza adaptativa resulta extraordinariamente fértil para interpretar los hallazgos. La capacidad de la U1 para generar acoplamientos emergentes desde abajo, y para que la jerarquía los capturara, se alinea con los principios de gobernanza polycéntrica y aprendizaje social (Armitage et al., 2009, 409). En cambio, la U2 ejemplifica los riesgos de una gobernanza jerárquica y rígida en contextos de incertidumbre extrema: la sobrecarga en la cúspide y la supresión de la innovación desde la periferia (Ostrom, 1990).

De este modo, el análisis también dialogó, y criticó, con la literatura sobre liderazgo distribuido (Spillane, 2006; Denis et al., 2012, 77). Esta literatura, de raíz práctica, describe cómo el liderazgo emerge de múltiples actores en redes. El estudio provee un fundamento teórico-sistémico más profundo para este fenómeno: el liderazgo distribuido no es solo una buena práctica para involucrar a la gente, sino una condición necesaria para la supervivencia del sistema cuando la complejidad supera la capacidad de procesamiento de cualquier nodo central (por muy poderoso que sea).

En efecto, la transcomplejidad venezolana muestra que, sin liderazgos distribuidos, el sistema se colapsa. Sin embargo, nuestro marco advierte contra una idealización del liderazgo distribuido. No todos los liderazgos distribuidos son funcionales para el sistema; algunos pueden acoplarse de manera patológica (ej: un liderazgo estudiantil que acopla la universidad con una lógica de confrontación política que la aísla aún más). La gobernanza adaptativa es el filtro que determina si la emergencia de liderazgos distribuidos conduce a la resiliencia o a la disolución.

Los resultados contrastan fuertemente con los modelos de liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006, 23), muy populares en estudios de gestión universitaria. Este modelo presupone un líder carismático que inspira y motiva a los seguidores hacia una visión elevada. En el contexto estudiado, no hay visión compartible en términos de crecimiento o excelencia. La visión que emerge es, a

menudo, de resistencia y supervivencia. El líder no inspira, sino que reduce la ansiedad existencial al proporcionar un esquema de sentido (esto es lo que podemos hacer ahora). Tampoco hay seguidores en el sentido tradicional, sino actores que adoptan o rechazan una comunicación acoplante. El liderazgo no es una relación de influencia ascendente, sino un evento comunicativo en una red.

Tampoco encaja bien el liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005, 67), basado en la autoconciencia y los valores del líder. En la transcomplejidad, los valores entran en conflicto radical (libertad académica vs. supervivencia inmediata, autonomía vs. alianza con el Estado). La autenticidad individual es menos relevante que la capacidad de la comunicación para acoplar valores en conflicto en una nueva síntesis provisional. Un decano auténtico que se aferre a valores abstractos de excelencia puede ser irrelevante o incluso disfuncional si no logra acoplar su subsistema con la realidad de la precariedad.

Este estudio confirma que el caso venezolano no es una anomalía latinoamericana, sino un caso extremo que revela tendencias latentes en todas las universidades contemporáneas. La hiper-complejidad venezolana (colapso económico + conflicto político + crisis humanitaria + migración masiva) actúa como un amplificador que hace visibles procesos que en contextos estables ocurren de manera más lenta y difusa: la fragmentación de subsistemas, la importancia de las comunicaciones informales, la necesidad de acoplamientos temporales con el entorno.

Por tanto, las epistemologías del liderazgo que se derivan de este estudio, la función como reducción de complejidad, la gobernanza como facilitadora de acoplamientos; tienen validez teórica más allá del caso venezolano. Son herramientas para analizar cualquier universidad que enfrente disrupciones sistémicas (pandemias, crisis financieras globales, transformaciones digitales disruptivas).

Conclusiones

Este artículo ha propuesto y aplicado un marco conceptual integrador para comprender el liderazgo en la universidad inmersa en una transcomplejidad extrema. La síntesis de la Teoría de los Sistemas Sociales de Luhmann y la gobernanza adaptativa permite superar los límites de los enfoques centrados en el agente y ofrecer una epistemología sistémica y procesual del fenómeno.

Respuesta al objetivo teórico: Se ha demostrado que el liderazgo emergente en tales contextos debe reconceptualizarse como una función sistémica de acoplamiento estructural. No es un atributo de personas, sino una cualidad que emerge en ciertas comunicaciones cuando estas logran reducir la complejidad contingente del entorno, acoplando subsistemas universitarios fragmentados (investigación, docencia, administración) o acoplando el sistema universitario con elementos de su entorno (Estado, comunidad internacional, sector productivo) de manera temporal y específica.

La función se actualiza mediante tres mecanismos interrelacionados: 1) la estructuración de redes de comunicación que integran subsistemas aislados; 2) la producción de decisiones que imponen esquemas de atribución de sentido que colapsan la complejidad; y 3) la generación de acoplamientos estructurales ligeros y temporales con el entorno.

Respuesta al objetivo empírico (contexto venezolano): El estudio de caso muestra que, en las universidades públicas venezolanas, dicha función se produce en un escenario de hiper-irritación constante. La gobernanza formal, ya sea excesivamente jerárquica (U2) o excesivamente fragmentada (U1), tiende a bloquear la emergencia de acoplamientos efectivos. La gobernanza adaptativa, entendida como la disposición institucional para tolerar la experimentación, aprender del error y formalizar lo emergente sin asfixiarlo— actúa como condición necesaria para que la función liderazgo se active. En U1, esta gobernanza adaptativa existía de manera más tácita y permitió una mayor resiliencia distribuida. En U2, su ausencia generó una mayor dependencia de liderazgos centralizados y frágiles.

Referencias

La Función Liderazgo en la Universidad Transcompleja: Una Aproximación desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann y la Gobernanza Adaptativa. El Caso de las Universidades Públicas Venezolanas.

MSc. José Lisandro Cordero

- Avolio, Bruce J., y William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Armitage, Derek, Marcia Brewer, y Fikret Berkes. 2009. "Adaptive Governance and the Politics of Scale: Rethinking the Role of Agency and Structure in Adaptive Governance." *International Journal of the Commons* 3 (1): 36–41. <https://doi.org/10.18352/ijc.75>.
- Barnett, Ronald. 2011. *The Marketised University: An Essay Review*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Bolden, Richard. 2011. "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research." *International Journal of Management Reviews* 13 (3): 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>.
- Braun, Virginia, y Victoria Clarke. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Denzin, Norman K. 2017. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 5a ed. New York: McGraw-Hill.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley, y Linda Rouleau. 2012. "The Power of Numbers in Strategizing." *Strategic Organization* 10 (1): 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127012437977>.
- Fairclough, Norman. 1992. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Folke, Carl, Thomas Hahn, Per Olsson, y Jon Norberg. 2005. "Adaptive Governance of Social-Ecological Systems." *Annual Review of Environment and Resources* 30: 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>.
- Glaser, Barney G., y Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Luhmann, Niklas. 2005. *La sociedad de la sociedad*. Traducido por Javier Torres Nafarrete. México D.F.: Herder.
- Morin, Edgar. 2008. *El método 6: Ética*. Madrid: Cátedra.
- Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pahl-Wostl, Claudia. 2009. "A Conceptual Framework for Analysing Adaptive Capacity and Multi-Level Learning Processes in Resource Governance Regimes." *Global Environmental Change* 19 (3): 354–365. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3a ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spillane, James P. 2006. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, Robert K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6a ed. Los Angeles: Sage Publications.