

INNOVACIÓN EN GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL

INNOVATION IN UNIVERSITY MANAGEMENT FROM A PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

Angelo D'Addona Cillo¹

 <https://orcid.org/0009-0000-7528-9142>

Recibido: 17-11-2025

Aceptado: 21-11-2025

Resumen

El propósito de este ensayo fue reflexionar sobre la innovación en la gestión universitaria desde una perspectiva psicológica-organizacional, frente a la dificultad de entenderla como proceso que cambia tanto a las instituciones como a los individuos. El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque analítico-interpretativo de tipo documental. Se revisaron artículos especializados de Web of Science, Scopus, Google Scholar, DOAJ y ScienceDirect. Las fases de categorización, revisión y síntesis crítica conformaron el proceso. Se eligieron cinco artículos bajo el criterio de disponibilidad de texto completo, rango de publicación entre 2022-2025, así como relevancia temática. Se desestimaron diecisiete artículos, porque no satisfacían el año del período elegido, sin accesibilidad en su totalidad, se duplicaban con las bases consultadas. El análisis se organizó en torno los ejes: gerencia como fenómeno psicológico-organizacional, procesos humanos: liderazgo motivacional para transformación universitaria, retos en la innovación académica, incorporando el razonamiento argumentativo que los define. Se propone, que la innovación universitaria no debe circunscribirse a las modificaciones estructurales o a la implementación tecnológica. En cambio, necesita incluir de manera consciente elementos psicológicos, motivacionales y organizacionales que faciliten el fomento de cambios sostenibles. La perspectiva proyectiva guía a las universidades a desempeñar su papel como agentes de innovación y transformación social, liderazgo responsable, adaptables, creativo, en una cultura inclusiva, flexible para el progreso sostenible.

Palabras clave: innovación; gerencia universitaria; perspectiva psicológica; enfoque organizacional.

Abstract

The purpose of this essay was to reflect on innovation in university management from a psychological-organizational perspective, given the difficulty of understanding it as a process that changes both institutions and individuals. The study was conducted using an analytical-interpretive approach of a documentary nature. Specialized articles from Web of Science, Scopus, Google Scholar, DOAJ, and ScienceDirect were reviewed. The process consisted of categorization, review, and critical synthesis. Five articles were selected based on the criteria of full-text availability, publication date between 2022 and 2025, and thematic relevance. Seventeen articles were excluded because they did not meet the criteria for the selected year, were not fully accessible, or were duplicates in the consulted databases. The analysis was organized around the following axes: management as a psychological-organizational phenomenon, human processes: motivational leadership for university transformation, and challenges in academic innovation, incorporating the

¹ Lcdo. en Psicología. Especialización en Psicología Clínica. Especializaciones en Psicología de la Salud y Gerencia de la Salud. Diplomados en Psico-oncología, Terapia de Duelo, Terapia de Pareja, Psiconeuroinmunología. MSc. en Ciencias de la Conducta y Sexología. Dr. en Gerencia. Posdoctorado en Políticas Públicas y Educación. Miembro fundador del sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. Componente docente. angelo.daddona@uny.edu.ve

argumentative reasoning that defines them. It is proposed that university innovation should not be limited to structural modifications or technological implementation. Instead, it needs to consciously include psychological, motivational, and organizational elements that facilitate the promotion of sustainable change. The projective perspective guides universities to fulfill their role as agents of innovation and social transformation, fostering responsible, adaptable, and creative leadership within an inclusive and flexible culture for sustainable progress.

Key words: innovation; university management; psychological perspective; organizational approach.

Introducción

La gerencia universitaria, con su complejidad dinámica, tiene el desafío de evolucionar hacia un ámbito donde la innovación vaya más allá de la modernización tecnológica para convertirse en un eje articulador de procesos humanos, institucionales y sociales. Siguiendo esta línea de pensamiento, este ensayo argumentativo se inscribe en la intersección entre la psicología y la organización, asumiendo que no es posible desvincular la gestión institucional de las realidades motivacionales, emocionales y cognitivas que moldean a los actores académicos frente a las estructuras inmersas en acciones y sentimientos que se expresan. El interés entonces cobra vigencia además de lo gerencial, en lo esencialmente humano, al focalizar el interés en la posibilidad de formar ciudadanos capaces de liderar procesos de cambios.

Dadas estas consideraciones, la innovación en gerencia universitaria no debe entenderse como un artificio administrativo, sino más bien, en el sentido de una práctica integral cargada de creatividad, donde la apertura al conocimiento, la resiliencia institucional, así como la conciencia ética se expanden hacia un acento psicológico que permita explorar los procesos de liderazgo, toma de decisiones, gestión de talentos, entre otros; mediados por factores individuales además de colectivos, mientras que la dimensión organizacional otorga basamento integrado al análisis de las dinámicas institucionales hacia la búsqueda de modelos más sostenibles, participativos así como de carácter adaptativo. Así, la articulación de ambas perspectivas abre un campo fértil para repensar las universidades en clave de integralidad y transformación cultural.

De este modo, la reflexión en tales escenarios demanda un marco argumentativo favorable para desentrañar la innovación más allá de un añadido exógeno, como una condición inherente a la permanencia y vigencia de la universidad en contextos globalizados y altamente competitivos. Esta óptica se traduce en un examen integral sobre las tensiones que se suscitan entre lo estructural-humano, normativo-creativo, planificado-emergente. Solo en la conjunción de estas fuerzas puede la gerencia universitaria configurarse como un espacio de liderazgo renovador y de impacto social genuino.

El propósito de este ensayo fue reflexionar en torno a la innovación en la gerencia universitaria desde una mirada psicológica-organizacional frente al requerimiento de concebirla dentro de un proceso transformador de personas e instituciones. Se trató de una investigación documental, donde se utilizó la técnica del fichaje. El procedimiento implicó el método analítico-interpretativo, posibilitando la comprensión de los artículos seleccionados. Para este propósito, se revisaron artículos especializados obtenidos de Google Scholar, ScienceDirect, Web of Science, Scopus, DOAJ; lo cual aseguró relevancia y calidad científica.

Enfoques Teóricos

Gerencia como fenómeno psicológico-organizacional

La innovación en la gestión universitaria, entendida como un proceso de tipo organizacional-psicológico, constituye un cambio radical en cómo las entidades educativas entienden su función transformadora en la sociedad. Xu y Bao (2022) admiten que los sistemas de gestión psicológica tradicionales tienen problemas para cumplir con las exigencias de un modelo de formación de talentos enfocado en entornos globales, digitales y muy dinámicos. Estos autores destacan que:

(...) The psychological management system used by traditional universi faces difficulties in meeting the innovation requirements of the new higher education talent development model. The construction of the new teaching organization at the micro level requires that the practice of structure, process, and psychological management technology, at both the me so and macro levels, be adapted accordingly (s/n).

Esta tensión demuestra que la innovación no es una opción, sino que es esencial para trascender las restricciones que impactan en la vitalidad institucional. Ninguna estructura organizativa podrá hacer frente de manera coherente a los desafíos de la era digital si no se ocupan las dimensiones cognitivas, motivacionales y emocionales de los actores socioeducativos.

Asimismo, Lefterov et al. (2023) ofrecen una visión complementaria al destacar que la innovación gerencial exitosa se basa en la interdependencia entre el capital humano y los sistemas dentro de las organizaciones, donde la adaptación de procesos en la cooperación transversal es medular para que las instituciones sean sostenibles y resilientes. Esto da a entender que, la innovación no se restringe a adoptar tecnología o reconfigurar estructuras; necesita que haya un diálogo continuo entre las habilidades individuales, así como desde la flexibilidad de la

organización, fomentando un liderazgo que aprecie creatividad, autonomía, desarrollo conjunto de soluciones.

Esta perspectiva coincide con la de Ma et al. (2022), quienes demuestran que la innovación es el resultado de una interacción sinérgica entre elementos organizacionales-psicológicos, lo cual determina la intención de innovar a través de actitudes, normas subjetivas, además de la percepción de control. Así, la gestión en las universidades se presenta como un proceso integral, donde la transformación de individuos, así como de las estructuras se unen para garantizar que la innovación dependa de una articulación consciente de motivaciones, habilidades institucionales dadas las múltiples vías hacia un cambio sostenible.

Esta connotación se refleja de manera clara en la gestión universitaria, en tanto, al igual que las compañías necesitan líderes con visión, las universidades también necesitan gestores capaces de armonizar sus actitudes internas (cognitivas, emocionales) con estructuras organizativas que sean adaptables, así como flexibles. Lefterov et al. (2023) enfatizan que la cooperación horizontal y la adaptabilidad de los procesos organizacionales son factores significativos para la sostenibilidad institucional; en consecuencia, la innovación gerencial efectiva proviene de la interdependencia entre el capital humano en la dinámica de los sistemas estructurales.

Desde este horizonte, la innovación gerencial universitaria ha de asumirse como una praxis integral que conjuga lo psicológico-organizacional. No es suficiente modificar marcos normativos o incorporar nuevas tecnologías; se trata de gestar una cultura donde los procesos de liderazgo, colaboración, aprendizaje estén alineados con la dignidad humana, creatividad, así como el sentido de pertenencia institucional. Por ello, la experiencia de Verreynne et al. (2025) complementa la realidad mencionada al proponer un modelo de gestión colaborativa entre los niveles micro-macro, en tanto; abre la posibilidad de concebir universidades que no sólo gestionen estructuras, sino que también potencien personas, creando escenarios de mayor equidad, participación, así como de sostenibilidad educativa.

Desde la perspectiva de Ma et al. (2022), consideran que la innovación no puede entenderse como un acto aislado ni como la consecuencia de un único atributo directivo, se trata del resultado de una configuración de factores psicológicos-organizacionales que interactúan de manera sinérgica. Basados en la teoría del comportamiento planificado, los precitados autores muestran que la intención de innovar se sustenta en la actitud, la norma subjetiva, además del control

conductual percibido, lo cual evidencia que los procesos de gestión están profundamente atravesados por dimensiones psicológicas condicionadas a la toma de decisiones como también al riesgo asumido.

Esta connotación tiene un eco evidente en la gerencia universitaria, al punto que, del mismo modo que las empresas requieren líderes fundadores con visión, educación en la apertura al cambio, también las universidades precisan gestores capaces de alinear sus disposiciones internas (cognitivas y emocionales) con estructuras organizativas flexibles, adaptativas.

Así, los hallazgos de Ma et al. (2022) permiten argumentar que la innovación gerencial universitaria como fenómeno psicológico-organizacional no se logra por imposición normativa ni mucho menos por incorporación tecnológica, sino mediante la articulación consciente de motivaciones, percepciones con base a capacidades institucionales, al tiempo que se generan rutas múltiples hacia la transformación asegurando que el resultado de la innovación dependa de más habilidad organizacional para crear condiciones extremas. Por lo tanto, la innovación en la gestión universitaria no se basa únicamente en las normas o la tecnología, sino que requiere una coordinación consciente entre motivaciones psicológicas, habilidades institucionales, así como las estructuras de colaboración. Esto permite ampliar las vías hacia un cambio auténtico.

Procesos humanos: liderazgo motivacional para transformación universitaria

La transformación universitaria, asumida como proceso dinámico complejizante en la realidad actual, depende de la interacción entre los procesos humanos, liderazgo efectivo, motivación del personal académico-administrativo, al punto que, la capacidad de los líderes para articular visión, estructurar responsabilidades y al mismo tiempo, atender las necesidades/expectativas de los miembros del equipo, determina la eficiencia organizativa, cohesión institucional dentro de la innovación educativa.

En este contexto, el liderazgo transformacional se convierte en un mecanismo estratégico orientador del cumplimiento de metas, además de sus implicaciones para fortalecer lo emocional, la creatividad, la resiliencia de la comunidad universitaria frente a los desafíos contemporáneos. Es precisamente en esta articulación entre estructura, apoyo motivacional, como se sitúa la importancia del argumento de Khotimah et al. (2025), que ilustra la aplicabilidad coherente de prácticas de liderazgo que impacten directamente efectividad sostenible de los procesos universitarios. Sus investigaciones apuntan al hecho que:

The initial structure dimension refers to leadership behaviors that prioritize establishing a transparent and structured framework of tasks and responsibilities to facilitate the achievement of organizational objectives. Leaders who exemplify this behavior tend to organize work, design schedules, delineate roles, and define specific goals (...) The consideration dimension refers to leadership behavior that demonstrate concern, empathy, and support for the needs and well-being of team members (p.365).

Este enfoque dual del liderazgo evidencia que la transformación universitaria exige un equilibrio entre la claridad estructural dada la sensibilidad hacia las personas. La dimensión de estructura inicial asegura que las tareas, roles, metas estén claramente definidas, promoviendo eficiencia en un contexto académico natural; mientras que la dimensión consideración refuerza la motivación intrínseca, confianza, compromiso del personal, favoreciendo la colaboración, creatividad, resiliencia institucional. Ambas dimensiones confirman que los procesos humanos motivacionales son fundamentales en el ejercicio innovador de adaptabilidad universitaria integrada a la cultura organizacional transformadora.

A ello se agrega que, la habilidad de los dirigentes universitarios para entender e ir otorgando significado a situaciones inciertas, un tanto complicadas se muestra como un elemento pertinente de la innovación en educación. Yang et al. (2025) destacan que el sentido de comprensión en centros universitarios posibilita que los líderes conviertan la incertidumbre en decisiones estratégicas, lo cual favorece la concordancia cognitiva entre estudiantes, profesores, personal administrativo, además de fomentar una cultura de colaboración, dado el compromiso colectivo. Este procedimiento fortalece la creatividad, así como la motivación intrínseca de los actores universitarios, al tiempo que aumenta la capacidad de resistencia organizativa ante los nuevos retos planteados en el ámbito mundial.

Retos en la innovación académica

La innovación académica universitaria se ha convertido en un imperativo para responder a los retos de un mundo globalizado, caracterizado por cambios tecnológicos acelerados, nuevas demandas del mercado laboral además de los requerimientos competenciales de los egresados, al punto que la creatividad e innovación, entendidas como la generación de ideas significativas dadas su materialización en aplicaciones prácticas, trascienden las disciplinas artísticas que permeabilizan todas las áreas del conocimiento, promoviendo un entorno donde los estudiantes exploran, interpretan, asumen riesgos intelectuales.

Sin embargo, la implementación de estos principios enfrenta múltiples desafíos relacionados con la rigidez de los planes de estudio en el marco de la resistencia cultural al cambio, hasta limitaciones de recursos, así como los criterios de acreditación que priorizan indicadores relevantes por sobre competencias creativas. Es así como estas barreras, implicadas en las nuevas oportunidades emergentes en la adopción de enfoques pedagógicos innovadores, aprendizaje basado en proyectos, pensamiento de diseño, educación emprendedora, fomentan la colaboración interdisciplinaria, lo cual da a entender que su aplicabilidad práctica en el desarrollo de habilidades adaptativas, resilientes orientadas al futuro, siendo así un requerimiento impostergable.

De este modo, las instituciones de educación universitaria han de integrar creatividad e innovación para potenciar el aprendizaje individual, al tiempo que consolidan su esencia como agentes de transformación social, capaces de generar soluciones innovadoras frente a los desafíos globales complejos contribuyendo activamente al desarrollo sostenible de sus comunidades y del entorno académico global. Tal como lo manifiesta Kayyali (2024) en el siguiente trozo argumentativo:

The integration of creativity and innovation in higher education is not without challenges (...). Institutions face multiple obstacles, such as strict accreditation criteria, limited resources, and entrenched cultural attitudes that resist change. In addition, typical indicators of academic performance, such as standardized tests and the number of publications, often fail to capture the more subtle and process-oriented nature of creative activities(p.118).

Esta cita evidencia que, aunque la innovación académica, como también la creatividad son esenciales al responder frente a las demandas del siglo XXI, su implementación enfrenta a un barreras estructurales, culturales, metodológicas. Los criterios de acreditación rígidos dado los recursos limitados, restringen la flexibilidad institucional necesaria para abordar nuevas estrategias pedagógicas, mientras que los indicadores tradicionales de rendimiento académico no logran capturar la naturaleza intangible, aunado a procesos vitales del pensamiento creativo. Estas implicaciones deben reconsiderarse en los modelos de evaluación, priorizando métricas que reconozcan los contextos sociales, resolución de problemas que condicionan la generación de conocimiento innovador, a fin de transformar los desafíos en oportunidades que fortalezcan la capacidad de los estudiantes para su adaptabilidad, en muestras de liderazgo en contextos globalizados y complejos.

Asimismo, en el contexto de los retos y oportunidades de la innovación académica, resalto la investigación de Mhlongo et al. (2023) respecto a la adopción de tecnologías digitales inteligentes en la educación universitaria al transformar profundamente los espacios de enseñanza-aprendizaje, extendiendo los límites de los modelos actuales. Este enfoque permite que los entornos educativos sean más personalizados, autónomos y adaptativos, promoviendo la interacción, colaboración, construcción social del conocimiento.

Además, destaca el interés por la competencia digital docente como mediadora significativa de la integración de estas tecnologías, al distinguir que los educadores deben asumir roles facilitadores y coordinadores, a fin de potenciar la resolución de problemas, cooperación entre estudiantes y desarrollo de habilidades cognitivas y socio emocionales. En consecuencia, la digitalización amplifica las oportunidades de aprendizaje inclusivo/creativo, así como establece un paradigma educativo híbrido, donde la innovación tecnológica/pedagógica se combinan para fortalecer la capacidad institucional académica al responder a los desafíos contemporáneos preparando a los estudiantes en un entorno globalizado en constante transformación.

Aspectos conclusivos

Este ensayo argumentativo se planteó reflexionar en torno a la innovación en la gerencia universitaria desde una mirada psicológica-organizacional frente al requerimiento de concebirla dentro de un proceso transformador de personas e instituciones. En este orden de ideas, se concluye sobre cada uno de los aspectos desarrollados que:

La innovación en la gerencia universitaria, entendida desde una perspectiva psicológica-organizacional, devela que la transformación institucional no depende únicamente de la tecnología o la normativa, sino de la capacidad de los líderes para sincronizar motivaciones, percepciones, además de habilidades, potenciando personas e instituciones hacia escenarios sostenibles y participativos.

La configuración sinérgica de factores psicológicos-organizacionales evidencia que la innovación universitaria es un proceso dinámico, sinérgico, trascendental, donde actitudes, normas, así como el control percibido de los actores socio-educacionales, articulan la efectividad de las estrategias gerenciales, consolidando una cultura de colaboración, creatividad, resiliencia como garantía de la adaptabilidad frente a desafíos académicos contemporáneos.

La efectividad de la transformación universitaria depende de líderes capaces de equilibrar estructuras de apoyo humano, garantizando que los procesos académicos-administrativos

funcionen con claridad, coordinación, como también con propósito, mientras se promueve la motivación, creatividad, además del compromiso del personal, fortaleciendo la cohesión institucional articulada con la resiliencia frente a los desafíos contemporáneos.

La integración de la dimensión de estructura inicial, con la dimensión de consideración, evidencia que los procesos humanos motivacionales son eje central de la innovación universitaria; el liderazgo transformacional potencia la participación, confianza y aprendizaje colaborativo, consolidando una cultura organizacional adaptable, ética además de su orientación hacia el desarrollo integral de personas e instituciones.

La innovación académica, aunque esencial frente a la globalización y avances tecnológicos, enfrenta barreras estructurales, culturales, metodológicas significativas. Superarlas requiere revisar criterios de acreditación, optimizar recursos, redefinir rúbricas evaluadoras, para ir priorizando creatividad, resolución de problemas además de la generación de conocimiento que permitan potenciar la adaptabilidad en el liderazgo estudiantil efectivo.

La integración de tecnologías digitales inteligentes en la educación universitaria representa una oportunidad estratégica para personalizar el aprendizaje, promover la colaboración interdisciplinaria y fortalecer competencias cognitivas y socioemocionales.

Referencias

- Bao, L., & Xu, T. (2022). From psychology management innovation and education reform in the digital age: Role of disruptive technologies. *Frontiers in Psychology*, 13, 888383. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888383>
- Kayyali, M. (2024). Understanding innovation in higher education: Challenges and future directions. In *Cultivating creativity and navigating talent management in academia* (pp. 117-138). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6880-0.ch006>
- Khotimah, M. N., Abubakar, N., Hartini, N., & Rahyasih, Y. (2025). Transformational leadership: The case of Human Resources Bureau of a public university. *Edukasi: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 12(01), 363-386. <https://doi.org/10.19109/tr8s8a62>
- Lefterov, V., Artyomenko, V., Gutsol, V., Harkavets, S., & Volchenko, L. (2023). The influence of psychological characteristics on managers efficiency within medical institutions during the COVID-19 pandemic. *Journal of Medicine and Life*, 16(1), 135-143. <https://doi.org/10.25122/jml-2022-0295>

- Ma, C.-A., Xiao, R., Chang, H.-Y., & Song, G.-R. (2022). Founder management and innovation: An empirical analysis based on the theory of planned behavior and fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 827448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827448>
- Mhlongo, S., Mbatha, K., Ramatsetse, B., & Dlamini, R. (2023). Challenges, opportunities, and prospects of adopting and using smart digital technologies in learning environments: An iterative review. *Heliyon*, 9(6), e16348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16348>
- Verreynne, M.L., Torres de Oliveira, R., Cao, Z., Nguyen, T., & Feast, G. (2025). University-business collaboration: A collaboration readiness index and scale. *Research Policy*, 54(8), 105273. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105273>
- Yang, H., Chen, L., Wang, Z., Du, J., Zhang, C., & Cai, Y. (2025). Transformational leadership and sensemaking in sustainable strategic change aligned with the SDGs: A case study of a higher education institution pursuing university status. *Journal of Lifestyle & SDGs Review*, 5, e06123, 1-31. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n05.pe06123>