



Empatía humanística en transmodernidad: un análisis desde la Gestión Universitaria

Humanistic empathy in transmodernity: an analysis from University Management

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18869013>

Palacios, Cesar Antonio¹

Correo: cesar_p@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7086-2771>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IPB).

Barquisimeto -Venezuela.

Resumen

Este estudio hermenéutico-documental pretende debatir sobre la empatía en las universidades en una época transmoderna, desde la pertinencia humanística, para caracterizar su papel según los principios de gestión, como comunicación, supervisión, control y planteamiento de respuestas válidas a las funciones institucionales y su orientación hacia la inserción de cambios acordes a la realidad, entre ellos: el uso de procesos virtuales, automatización e inteligencia artificial. Dado el enfoque cualitativo, se aplicó una entrevista a tres directivos universitarios, luego se trianguló y categorizó para determinar los significados relevantes partiendo que, de las relaciones interpersonales emerge un proceso natural y sistémico, donde la gestión como proceso afecta al talento humano con los obstáculos u oportunidades surgidas, influyendo así en el cumplimiento de las metas. Entonces, es necesario un análisis del papel de la empatía en estos procesos desde la transmodernidad para consolidar una gestión para la satisfacción del ente y el desarrollo autosostenible.

Palabras clave: autosostenibilidad, empatía, gestión universitaria, transmodernidad.

Abstract

This hermeneutic-documentary study aims to discuss empathy in universities in a transmodern era, from a humanistic perspective, in order to characterize its role according to management principles, such as communication, supervision, control, and proposing valid responses to institutional functions; and its orientation towards the implementation of changes in line with reality, including: the use of virtual processes, automation, and artificial intelligence. Given the qualitative approach, an interview was conducted with three university executives, which was then triangulated and categorized to determine the relevant meanings, based on the premise that interpersonal relationships give rise to a natural and systemic process, where management as a process affects human talent with the obstacles or

¹ Ingeniero Electrónico, mención Control. Especialista en Gerencia, mención Redes y Telecomunicaciones. Magíster en Educación Técnica. Doctorando en el Programa Interinstitucional de Doctorado en Educación. Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IPB).



opportunities that arise, thus influencing the achievement of goals. Therefore, an analysis of the role of empathy in these processes from a transmodernity perspective is necessary to consolidate management for the satisfaction of the entity and self-sustainable development.

Keywords: self-sustainability, empathy, university management, transmodernity.

Introducción

La empatía humanista es un tema clave en el ámbito de la Gestión Universitaria. Como enfoque se centra en el reconocimiento y valoración de las emociones, necesidades y perspectivas de las personas en el entorno laboral o social, por consiguiente, dentro de un mundo cada vez más interconectado y diverso, la capacidad de ser empático se traduce en un liderazgo efectivo, trabajo en equipo eficiente y un clima organizacional saludable. Entonces, la gestión centrada en el ente, se ha transformado a lo largo de las décadas, pasando de un enfoque puramente administrativo para la optimización de recursos, a un modelo que valora al ser y la conexión emocional en el ambiente de trabajo.

La empatía humanística en la transmodernidad, representa uno de los ápices para consolidar la gerencia universitaria como fenómeno complejo, que busca insertar la educación en una realidad, donde el hombre prevalece en los sistemas productivos y los desafíos contemporáneos. Es decir, la gestión en las universidades actualmente se contextualiza y caracteriza por los constantes cambios tecnológicos, económicos, políticos y culturales. Ciertamente estas transformaciones requieren la evaluación en las prácticas administrativas, los enfoques pedagógicos aplicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje; ya que estas instituciones no actúan aisladamente, porque son entidades sistémicas, dinámicas e interconectadas por las tendencias, la tecnología e inclusión social.

En este artículo se indagó la evolución de la empatía en una comunidad universitaria caracterizada por poseer una crisis causada por factores tecnológicos, económicos y sociales. Es evidente, que desde finales del siglo XX esta palabra ha adquirido realce, para superar obstáculos a las cuales la modernidad y la posmodernidad, no pudieron responder. Entonces, a medida que las universidades se adecuan a la realidad con sus rápidas transformaciones, se requiere una gestión que se adapte a los nuevos retos, desde la digitalización hasta las demandas de desarrollo de la Sociedad; o el surgimiento o actualización de saberes y conocimientos. Asimismo, analizó la relevancia de la empatía humanista en la gestión, sus beneficios y su aplicación en diferentes contextos, para ejemplificar su impacto positivo. Los apartados



del trabajo son un marco teórico, luego se explica la metodología, se plantea resultados, y por último se concluye sobre los mismos.

1. Fundamentación teórica

A continuación, defino algunos términos importantes para este estudio.

1.1. Gerencia

Según Ortega y Freites (2017), es el grupo de directivos que ejercen el liderazgo y están facultados para dirigir o tomar decisiones, administrar insumos e inspirar a su personal; en resumen, es el grupo de personas que coordinan, gestionan y supervisan el uso de los recursos físicos y financieros (externos e internos) en la ejecución de los objetivos; siendo válidos en su desarrollo, los principios establecidos por Taylor, en la década de 1940, entre ellos: a) Planificación, b) Preparación, considerar las actitudes y aptitudes en el entrenamiento del talento humano, c) Control, es cumplir lo planeado, d) Ejecución, distribuir funciones y responsabilidades, según las competencias del personal, las metas planeadas y las estructuras administrativas, y e) Dirección, supervisar e indicar direcciones durante la ejecución.

1.2. Gestión universitaria

La globalización ha exigido a las universidades adecuarse al entorno; amoldado sus procesos a una realidad, donde la pasividad para dar respuesta ya no es pertinente, requiriendo directivos dinámicos y competentes para enfrentar las demandas del entorno. Para Gutiérrez (2007), el éxito gerencial depende de las competencias organizacionales del gerente y su capacidad para formar equipos de trabajo eficientes. Asimismo, Ortega y Freites (2017) sostienen que la gestión universitaria son los mecanismos administrativos aplicados en las actividades docentes, de extensión e investigación; por lo tanto, dada la complejidad de las instituciones de educación superior (IES), enfrentarán los retos, causas y consecuencias, donde la empatía propicia el apoyo a la gestión y sus estructuras para el mejoramiento.

1.3. Empatía humanística

Según el diccionario en línea de la RAE, (2020), “Es el sentimiento de identificación con algo o alguien”; es decir, refiere la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y experiencias con los demás, asociada con un enfoque positivo hacia el bienestar humano. En el contexto de la gestión implica escuchar, comprender y responder a las necesidades emocionales. Entonces, no solo se limita a



reconfortar o apoyar en etapas difíciles, sino que también abarca la comprensión profunda de las motivaciones individuales y colectivas dentro del lugar de trabajo.

Considera Márquez (2008), que las relaciones cotidianas afianzan el clima organizacional, dadas las afinidades entre jefes, trabajadores e institución, en “este sentido la búsqueda del ideal en las relaciones hombre-empresa, se expresa como el punto de referencia para alcanzar un mayor compromiso” (p.39). Y en sintonía, para Fürstenau et al. (2025), el liderazgo en conjunto con la empatía son valores necesarios en el fortalecimiento de las relaciones personales, percepciones y sentimientos de cada uno; vinculando así la solidaridad, colaboración, ética, respeto, cooperación y moral, en el trabajo en equipo, auditorías, supervisión, comunicación, evaluación y control.

Estas cualidades, propician el compromiso en pro del crecimiento institucional, con el menor desgaste gerencial, emocional y de recursos. Asimismo, la empatía permite la cohesión entre los planes estratégicos y las operaciones desarrolladas, consolidando un clima organizacional equitativo y promotor de un efecto psicosocial, donde el ser humano potencia sus aspiraciones. Es decir, la universidad es una organización humana, donde los valores repercuten en su funcionamiento y las mejoras del personal como ente complejo, cuyas actitudes, aptitudes y necesidades determinan el equilibrio entre las expectativas, misión y objetivos dentro del entorno del cual forma parte.

1.4. Beneficios de la empatía humanista para la gestión universitaria

La empatía en la gestión universitaria, conlleva a beneficios, ya que fortalece las relaciones entre las personas; y si los directivos son empáticos, sus empleados tienden a imitarlo creando un ambiente laboral armonioso y cohesivo. En segundo lugar, contribuye a la toma de decisiones más informadas, porque la comunidad comprende las necesidades e inquietudes de todos, por lo tanto, las acciones a ejecutar no solo favorecen los intereses de la universidad, sino también la de los empleados. Asimismo, es necesario contextualizar las crisis, resaltando la pandemia sanitaria (COVID-19), que aceleró la creación de equipos empáticos, capaces de adaptarse a los cambios y las preocupaciones emocionales o psicológicas, ante la disminución del contacto físico. Al respecto, Guo (2022) considera que las relaciones de confianza entre jefes y empleados, fomenta la empatía y un entorno donde el personal se siente valorado y respetado, influyendo positivamente en la satisfacción, retención de talento y productividad institucional.



1.5. Implicaciones futuras de la empatía humanista en la gestión universitaria

La empatía humanista no es una tendencia pasajera, sino que representa un cambio funcional en las organizaciones. A medida que las jóvenes generaciones ingresan al mercado laboral, la demanda por entornos de trabajo empáticos y humanos crecerá exponencialmente, por consiguiente, las empresas deberán asumir un enfoque más holístico, considerando además de los resultados financieros, el bienestar mental y emocional de su personal. A esta realidad, no escapan las universidades; entonces, para integrarla en la gestión universitaria, es esencial que los directivos desarrollen competencias emocionales, entre ellas: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y las habilidades sociales. La primera permite el reconocimiento de las emociones y su influencia en el comportamiento. A su vez, la retroalimentación en una regulación, que propicia relaciones constructivas.

Según Gralla et al. (2024), la motivación crea propósitos colectivos, en donde las habilidades sociales fomentan un clima laboral afectivo, Y para consolidarlo, es necesario crear programas de formación y desarrollo personal que cultiven habilidades, para formar líderes empáticos y comunicativos, para hacer diferencias notables y acertadas. Desde tiempos históricos las universidades se han caracterizado por ser crisol del conocimiento y la cultura, asimismo su evolución ha estado influenciada por cambios económicos, filosóficos, sociales y políticos.

Durante las décadas de los 70, 80 y 90, las IES eran elitescas, ya que solo ingresaba una reducida población y con mecanismos de gestión muy limitados, pero a consecuencia de las políticas de democratización impulsada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Banco Internacional de Desarrollo (BID), Organización de los Estados Americanos (OEA), entre otros; ha convertido los procesos sociales en una piedra filosofal de la gestión universitaria, permitiendo que un gran número de personas accedan a una educación superior de calidad.

Por consiguiente, las universidades como agentes de cambio social, deben abordar la equidad, diversidad y sostenibilidad; e integrarlas en las estrategias de gerencia para lograr los objetivos planificados a corto, mediano y largo plazo. Esto implica no sólo formar a estudiantes competentes, sino también poseer una comunidad universitaria empática y responsable con su entorno y el medio ambiente, donde valores como la pertinencia, empatía y responsabilidad social son imperativos en las Instituciones

de Educación Superior (IES), para su funcionamiento, la consolidación en la opinión pública y en el mercado laboral.

Igualmente, es importante en la gerencia universitaria la calidad educativa, las equivalencias y acreditaciones de estudios conducentes o no a grado, certificados de capacitación o formación. Pero, en la búsqueda de estándares de calidad, surgen los sistemas de evaluación externa e interna, en donde organismos internacionales como la UNESCO y nacionales como la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y el Consejo Nacional de Universidades (CNU) están llamados a ser críticos, porque es esencial para la reputación de las IES, y también para asegurar en los egresados la formación pertinente ante los desafíos del sector laboral o en sus comunidades.

Estos retos, imponen perspectivas a la gestión en las IES, en donde las posturas van desde el optimismo hasta el escepticismo crítico. Al respecto, Tobón et al (2006) confirman que la adopción de prácticas empresariales para mejorar la eficiencia y obtención de recursos en las universidades, haciéndolas menos dependientes del Gobierno y más autosustentables; pero contrariamente, otros piensan que esto ha llevado a la mercantilización de la educación superior, en donde el lucro está por encima de la labor academicista. Esta disyuntiva precisa directivos visionarios y capaces de adaptar estrategias según los cambios económicos, legales y tecnológicos, que den respuestas a los desafíos del entorno con innovación e inclusión no solo para la supervivencia de las IES, sino también para su relevancia social.

En consecuencia, se crean políticas más justas, que mejoran la comunicación interna y la habilidad para escuchar o comprender las preocupaciones del personal, abordando problemas antes que se tornen críticos y promoviendo un ambiente laboral colaborativo. Para Wu et al. (2024), el impacto de la empatía humanística se extiende más allá de una relación entre directivo y empleado, por lo tanto, las IES como organizaciones sistémicas, tienden a un mayor compromiso del personal y la búsqueda de su bienestar, para obtener beneficios tangibles en estas instituciones, entre ellos: entorno de trabajo creativos, relaciones sólidas e innovar en ideas que favorezcan el clima organizacional.

Mirando hacia el futuro, la empatía humanística tendrá un papel importante en la gestión. Con el auge del teletrabajo y las nuevas dinámicas laborales post-pandemia, la necesidad de mantener conexiones emocionales se ha intensificado; luego, las organizaciones (incluyendo las universidades)



que no adopten prácticas empáticas podrían enfrentar desafíos en términos de deserción del personal o satisfacción laboral. Asimismo, en un mundo globalizado, las universidades deben considerar las diferencias culturales en la forma en que la empatía es percibida y valorada.

1.6. Ejemplos de empatía humanística en una época transmoderna

Diversas empresas la han implementado con éxito. Recuerdo la película “Aprendices fuera de línea” (2013), también conocida como “Los becarios” en la cual se evidencia el enfoque de Google, para integrar la empatía en su cultura organizacional. Esta empresa tecnológica, desarrolló programas de apoyo psicológico, espacios de trabajo colaborativos y políticas de diversidad e inclusión, para oír las preocupaciones y sugerencias de su personal en un ambiente confortable. Esta compañía, con sus iniciativas de salud mental y bienestar, demostró que la empatía humanística coexiste con niveles altos de innovación y rendimiento, permitiendo la readaptación según las necesidades.

Este comportamiento, ha sido imitado por algunas universidades. Entre ellas, se menciona a la UPEL-IPB, en donde se ha priorizado la responsabilidad social y el bienestar de su personal, ofreciendo horarios flexibles y acciones para responder a necesidades de los empleados, promoviendo un ambiente empático y un liderazgo centrado en el ser, por lo tanto, la gestión universitaria debe fomentar la empatía como elemento crítico para revolucionar, ante los cambios originados por la globalización y los avances tecnológicos.

Es decir, que las habilidades de los directivos en las IES trascienden lo financiero y administrativo, porque deben tener un conocimiento amplio de las dinámicas sociales, académicas, culturales y políticas. Figuras como Claudine Gay, presidente de la Universidad de Harvard o la Dra. Gabriela Jiménez Ramírez, Ministro del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (Mincyt) y rectora de la Universidad Nacional de las Ciencias Dr. Humberto Fernández-Moran (UNCHFM), han demostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo aportan una nueva visión en la gerencia, influenciando de forma positiva la pluralidad en la toma de decisiones.

1.7. La época transmoderna

Antes la crisis de la modernidad, surge para dar respuesta a la transmodernidad. Aunque este término fue usado en 1999, por el filósofo argentino Enrique Dussel en su libro Postmodernidad. Para Rodríguez (2022), en ella coexisten planteamientos de la premodernidad, modernidad y postmodernidad;



es decir, agrupa lo mejor de cada corriente histórica, tratando de responder a todas las interrogantes. También afirma que, a pesar de las diferencias y distancias con los centros de producción, la tecnología derribó las barreras de idioma y espacio-tiempo, ante una globalización de la cual es imposible escapar y que ha revalidado al ente, la mujer y los menos favorecidos en los sistemas productivos.

Asimismo, afirma que “no es la síntesis de modernidad y premodernidad, sino de la modernidad y la postmodernidad” (p. 11), pero persigue revalorizar e incluir al ente en la globalización tecnológica, económica, ecología y cultural, así como su interconexión para concebir una realidad totalizadora y a su vez difusa ante los avances científicos, las nuevas definiciones en el área laboral y la geopolítica mundial. Luego, como paradigma sintetiza la racionalidad moderna desde la pluralidad postmoderna, promoviendo un entorno diverso, interdisciplinario y conectado con el mundo para responder a las confrontaciones entre la modernidad y postmodernidad.

Al respecto, Rodríguez (2022) elaboró una tabla comparativa para aproximarse a una visión del proceso y del momento actual. En la primera columna caracterizó el impulso del pensamiento moderno, en la segunda la ruptura heterogénea y en la tercera un cambio en la manera de accionar. Entonces, resalto que en la transmodernidad la realidad es parte de la virtualidad y la jerarquización se sustituye por un caos integrado, donde la telepresencia es tan válida como la presencia, ya que la internet permite la instantaneidad de la información, donde las computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes sustituyen a los medios de información o lo masculino y femenino, se sustituye por lo transexual, entre otros.

2. Metodología

Se estudia un fenómeno desde la investigación hermenéutica-documental; por consiguiente, mi método resume cómo acercarse al conocimiento, caracterizándolo socialmente como es experimentado, percibido o vivido por mis actores sociales. Al respecto, Martínez (2006) resalta entre sus características: a) Estudia una realidad vivencial poco comunicable, que determina la comprensión de la vida personal, b) Se aplica a estudios psicológicos, sociológicos y educacionales, partiendo de la descripción sin prejuicios, y c) Es cualitativo, porque explica la naturaleza, el comportamiento y esencia del fenómeno. Asimismo, Gadamer (1984), afirma que todos los métodos se apoyan en la hermenéutica para producir hallazgos y “... formas de experiencia en las que se expresa un conocimiento y una verdad que no puede ser verificada con los medios de la metodología científica” tradicional (p. 24).



Luego, comparto su postura de que percibo la realidad según la intransferibilidad, lógica, discurso y creencias desde el ámbito de estudio, del cual surgirán verdades y valores como trasfondo de mis percepciones. Las cuales fueron recogidas en una entrevista a directivos universitarios, para: a) Valorar sus vivencias y experiencias, como una descripción del fenómeno, porque según Husserl (1962) el mundo es como lo perciben los sujetos que lo viven; b) Considerar el ámbito, como insumo en mi actividad hermenéutica y c) Desarrollar procesos para interpretar las posturas que los entrevistados asumen, porque Gadamer (1984) enfatiza que la comprensión de la realidad surge de la continuidad subjetiva-intersubjetiva, estableciendo premisas para vislumbrar la realidad de manera sistémica y contextual.

2.1. Diseño y fases de la investigación

Consiente en clarificar los pasos para conducir el proceso investigativo, hasta la obtención de un resultado, y en coherencia con la metodología seleccionada, concibo una interdependencia entre las partes del proceso no lineal y las características de los actores, las intencionalidades y posibles situaciones impredecibles que pueden surgir. Por lo tanto, escogí el procedimiento propuesto por Martínez (2006) integrado de cuatro (4) fases continuas, recursivas, superpuestas y entremezcladas. Este autor, otorga importancia a la estructura de los actos externos como un conjunto, luego para su interpretación es necesario la criticidad del análisis, según las metas de cada etapa:

1. Etapa previa. Clarificando el presupuesto: Establecí las bases teóricas y normas para guiar el proceso investigativo y la caracterización del escenario estudiado.
2. Etapa descriptiva: Recogí las experiencias y describí el fenómeno, actuando con transparencia para reflejar la realidad según la postura de los entrevistados. Asimismo, justifique las técnicas aplicadas.
3. Etapa estructural: Analicé la información, determinando su significado y triangulé para develar aspectos temáticos, describiendo los protocolos, significados más relevantes, límites e idea central para cada unidad de análisis.

Discusión de Evidencias: Escribí mis reflexiones desde las relaciones, categorías obtenidas y el cruce con otros teóricos para establecer comparaciones, complementos, diferencias o semejanzas.

2.2. Criterios de selección de los informantes claves

Los informantes claves fueron escogidos con intencionalidad, dado los propósitos para asegurar una información confiable y pertinente. Consideré entre los criterios de selección: tener títulos académicos de cuarto o quinto nivel, más de 4 años de labor en el cargo; asimismo, escogí a docentes con experiencia en cargos de dirección intermedia (coordinador institucional, de programa o jefe de departamento, laboratorio, entre otros) con disposición para ofrecer transparencia según el rol que asumen y el conocimiento del contexto.

Elegí la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” - Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IPB), como escenario de estudio y la codifiqué como 2L. Entrevisté a tres (03) directivos quienes, con sus criterios, conocimientos y experiencias, toman decisiones académicas, administrativas y económicas en la comunidad universitaria. Asimismo, fueron identificados como Actor Versionante 1 (AV1) y sucesivamente hasta AV3, contestaron un guion con 12 preguntas abiertas. Estos informantes fueron claves, porque de sus aportes emergieron las categorías iniciales, subcategorías y unidades de análisis, para plantear recomendaciones sobre el objeto estudiado.

Técnicas e Instrumentos para recolectar la Información.

Utilice la observación y la entrevista en profundidad. Rusque (2007) define la primera como “aquella que hace que el investigador se inserte en la comunidad y se mezcle con las demás personas, produciendo el menor grado de cambios posibles en la vida cotidiana de las personas”. (p. 190), porque su carácter emergente, me acerca al objeto desde su cotidianidad, para captar opiniones, acciones, sentidos y actividades de la vida e intereses de los actores. Desde luego, mi accionar como docente universitario, ayudo en el diagnóstico preliminar, que a su vez sirvió como imagen inicial de la realidad estudiada. De igual manera, afirma que la entrevista en profundidad es:

...un método de recolección de información que algunas veces resulta ser más parecido a una conversación que a un intercambio formal de preguntas y respuestas, pero que sin embargo no puede quedarse solamente a nivel de una conversación, porque si esto sucediera difícilmente puede formar parte de las teorías de investigación. (p. 181).

Según esta autora, es un proceso abierto, donde fluye el discurso conversacional para obtener la información. Entonces, es importante aceptar lo que el sujeto refiere, sus perspectivas, experiencias,



creencias y valores; para su registro usé una grabadora de audio con la finalidad de reproducir los acontecimientos e incidentes importantes. Para Rodríguez, et al. (1999) que es una conversación abierta, donde se abordan hechos y actividades del entrevistado, difícil de observar directamente; ya que nos presentan una visión de la realidad, desde sus perspectivas, necesidades y limitantes. Por eso, apliqué una entrevista semiestructurada partiendo de un guion basado en las intencionalidades de estudio; a partir de la cual generé la documentación para procesar la información en base a las unidades de análisis.

2.3. Técnicas para analizar la información

Usé la categorización y la triangulación. Según Coffey y Atkinson (2003), la primera es la codificación para organizar y relacionar la información a un concepto preliminar, que permite establecer categorías. Es decir, es descomponer la información en unidades significantes, para percibir las ideas principales planteadas. Mientras la triangulación, es el cruce de la información con los teóricos citados y mi opinión, para interpretar lo manifestado. Con esta recopilación, contraste o uní los testimonios semejantes o divergentes. En el análisis usé una matriz para triangular y analizar la realidad desde diferentes puntos de vista, surgiendo entre las unidades: Transmodernidad y Liderazgo. Los pasos aplicados fueron:

1. Ordené la información. Luego, categorizaré las significaciones de cada evento, usando la Matriz I. Organización de la Información para la Asignación de Categorías Iniciales y Detección de los Hallazgos Relevantes. Después inicié mi actividad hermenéutica e interpretativa; de la cual obtuve las categorías iniciales y subcategorías, para describir las características con coherencia y lógica.
2. En la asignación de categorías, para conseguir los hallazgos, triangulé la información, usando la matriz II para la integración de los hallazgos relevantes en las categorías surgidas.

Luego contextualicé la realidad narrada, de la cual obtuve los elementos para clasificar, interpretar, codificar y categorizar en relación al todo, a medida que emergían los significados relevantes.

2.4. Análisis de la información

Para Rodríguez et al. (1999) analizar significa disgregar el todo en sus partes para sintetizar o reconstruir con el fin de establecer relaciones coherentes, complementarias, comparativas o exploratorias. Para el análisis, primero transforme los archivos de audio (MP3) a texto (docx) con los

softwares en línea (Sonix y Transkriptor). Asimismo, usé el paquete de análisis cualitativo ATLAS.TI para definir las subcategorías iniciales (códigos) y las agrupé en categorías emergentes (Familias), y con su respectiva triangulación determiné los contenidos relevantes y las combinaciones entre subcategorías; para interpretar la empatía humanística en una era transmoderna, en función de consolidar la gestión en las universidades.

3. Resultados: análisis y discusión

La transmodernidad, exige una internacionalización de la educación superior, partiendo del tráfico de conocimientos y las redes colaborativas entre diferentes IES. Esta apertura, incluye programas de intercambio y asociaciones con otras universidades e institutos de investigación para enriquecer la experiencia educativa. Asimismo, refuerza la innovación en la solución de problemas sociales complejos y la obtención de resultados a través de la colaboración transnacional en la creación del conocimiento. Considero, que la trascendencia de la crisis, redefine los retos éticos, sociales y políticos no resueltos (igualdad, justicia, libertad, entre otros), sin descartar las críticas a la postmodernidad y sus intentos para reformular su ontología, eliminando vacíos para dar respuestas a una sociedad racional, creadora, formal, axiológica y sin esencialismos en la elección de reglas justas y válidas en diversas prácticas, donde el compromiso y la defensa del ser se consoliden, sin descuidar la meta planteada en un mundo globalizado.

Al respecto, consideran Gibbons et al. (2010), que el conocimiento en conjunto con las estrategias, fortalecen las alternativas de autogestión y agregan confianza, credibilidad y la transparencia financiera. Sin embargo, estas cualidades en nuestro país producto de la crisis social, económica, política y jurídica, están muy cuestionadas, al punto que organismos gubernamentales y privados, están en estado de deterioro igual o peor al de las universidades; sin embargo, considero que la búsqueda de la sostenibilidad es el norte a seguir y establecer alianzas, definiendo sus limitantes y normas de convivencias, es una opción. Estas exigencias requieren de un liderazgo orientado a la evolución hacia un modelo colaborativo y horizontal. La figura del gerente autocrático ya no es viable, y ahora urge es un líder transformador o catalizador de cambios, donde la empatía, pertinencia e inteligencia emocional son decisivas.

Por lo tanto, los directivos universitarios deben ser capaces de gestionar equipos de trabajo, promoviendo un ambiente laboral positivo que fomente la creatividad y el bienestar. Asimismo, la sostenibilidad es afectada por la globalización, virtualización y validez de la información. Luego, en las



IES es inevitable consolidar estos procesos, porque “El poder no radica ya en la posesión de bienes materiales, fundamento de la llamada *sociedad industrial*, sino en la posibilidad de acceder a información privilegiada que permita obtener una determinada ventaja diferencia con la competencia.” (Tobón et al, 2006. p. 32). Es decir, que capacitación apropiada, manejo de herramientas tecnológicas telemáticas, uso del tiempo y conocimiento, permitirán obtener la información al momento y de diferentes sitios, para usarla según los criterios en el descarte, selección y gestión de las opciones. A continuación, presento en la tabla 1, el proceso de triangulación desarrollado para obtener los significados relevantes.

Tabla 1. Matriz II. Integración de los hallazgos relevantes detectados en las categorías emergidas.

Unidad Regente:	Liderazgo.	Categoría:	Compañerismo
Subcategoría:	Empatía Humanística (14)		
Código/Universidad:	2L		
Código/Entrevistado:	Comentario del Entrevistado	Contraste Teórico	
AV1	(29) ... no puede faltar la planificación, (9/14) la supervisión con empatía, (9/35) el control de las labores y del trabajo a distancia ... (14) La empatía y así entender a los trabajadores ya sean: obreros, empleados o profesores ...	Según Márquez (2008) “La relación óptima sería en todo caso, el ideal de vinculación perfecta, entre las necesidades, intereses del trabajador con la visión, misión, metas y sistema de valores de la empresa, los cuales generalmente son abordados de una manera subjetiva o intersubjetiva ...” (p. 56). Siendo importante que el directivo gestione aplicando parámetros para fortalecer la vinculación del hombre con la organización	
AV2	(14) el gerente universitario debe tratar a través de su gestión de producir un impacto positivo en el ámbito donde actúa, por ello debe ser justo, ... las organizaciones deben estar más humanizadas ...		
AV3	... (1) lo que es la adaptabilidad, (32) lo que es la responsabilidad y (14) el ponerse en los zapatos del otro, en lenguaje coloquial. Es decir, que lo caracteriza, la empatía, (37) el trabajo en equipo que es fundamental, la motivación, creatividad, innovación ...		
Interpretación del Investigador			
Los actores sociales, presentan sus cosmovisiones sobre la empatía como cualidad que no pueden faltar en un directivo, para desarrollar un trabajo presencial o a distancia; sin obviar que las competencias se aplican diferente en ambos casos.			

Fuente: Elaborado por el autor (2024).

4. Análisis y discusión de los resultados

Siendo la empatía la habilidad de comprender y compartir los sentimientos de otras personas. En un contexto transmoderno, se debería integrar al liderazgo y la cultura organizacional, en busca del bienestar común en la comunidad universitaria, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración. Por lo tanto, el directivo no solo debe preocuparse por el cumplimiento de las funciones esenciales, sino que también por el desarrollo personal y profesional. Esto se traduce en un espacio laboral, donde los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir, a medida que poseen mayor satisfacción laboral.

Entonces, surge un punto donde se cruzan, la educación superior, la cultura organizacional y la empatía para crear oportunidades, superar desafíos y enfocar la administración en las IES. Por lo tanto, coincido con Altbach (2014), en la necesidad de caracterizar los procesos para enmarcar la gestión universitaria en el siglo XXI, enfatizando la pertinencia humanística, liderazgo inclusivo, adaptabilidad e innovación como elementos en la autosostenibilidad y éxito institucional. Igualmente, Márquez (2008) considera una incoherencia la falta de solidaridad en la organización; porque sin ella, no se promueven la comunicación ni los compromisos entre el personal, siendo evidente que actuar en conjunto con sus conocimientos y actitudes, será un condicionante para el éxito. Sin embargo, la posición y representación del ser humano en la organización, algunas veces es descartada con justificaciones financieras.

Es frecuente esta situación en las universidades, cuando el Ejecutivo asume que son una carga financiera y administrativa para la Nación. Entonces, surge un debate sobre el papel de la educación universitaria, el equilibrio entre los intereses de las IES y una gerencia centrada en la misión y visión institucional; al respecto, insisto en encontrar un integrador en la gestión, para asegurar su efectividad, sin comprometer la ética y su función educativa. E infaliblemente, este elemento es la empatía entre la comunidad universitaria, para consolidar la gerencia y las posibilidades de desarrollo sean aprovechadas al máximo, para dar respuestas al financiamiento, calidad educativa y demandas en el mercado laboral.

Al respecto, la crisis económica global de 2008 fue un ejemplo que incito a las IES a ser resilientes; y la resiliencia tiene mucho que ver con el ser y las relaciones empáticas. Ese año, algunas universidades se encontraron con presupuestos reducidos, obligando a sus directivos a reformular nuevas formas de



gestionar. En la República Bolivariana de Venezuela (RBV), este escenario aún existe, entonces urge la creación de estrategias de financiamiento, como las alianzas y búsqueda de fondos para investigación, asegurando así su sostenibilidad, en donde ambas requieren la empatía humanística. Por lo tanto, las IES deben promover comunidades y espacios de aprendizaje donde la cocreación del conocimiento, contribuya al desarrollo integral de la sociedad; por lo tanto, la empatía humanística en una época transmoderna, desde los procesos de gestión, necesita incluir la adaptación, innovación y liderazgo para aseguran la relevancia y sostenibilidad de estas instituciones.

4.1 La evolución de la gestión universitaria en transmodernidad

La transmodernidad ha introducido tantos cambios en la administración universitaria, que ha tenido que readaptarse a nuevos paradigmas y desafíos impuestos por la globalización. Ya en el 2010, Gibbons, et al., planteaban el surgimiento de una era caracterizada por la convergencia de lo tecnológico, cultural y social, que exigía cambios drásticos en las estructuras tradicionales. Al respecto considero que la gestión universitaria no escapa a estas exigencias; pero lo que diferencia a la transmodernidad es su totalidad y carácter integral, obliga a las universidades a replantearse su lugar en la sociedad y cómo hacen uso de sus recursos y estrategias, como factores clave en su transformación para consolidar una gerencia universitaria, obligada a asumir algunas directrices del modelo de gestión empresarial. (Vitz, 2017).

Y las universidades que integren estos principios en su gestión estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y mantener su relevancia en un mundo en constante evolución. Sostienen Tobón, et al (2006) que, durante la globalización económica, muchas universidades comenzaron a adoptar prácticas del sector privado para mejorar su eficiencia y competitividad. Empresarios como John D. Rockefeller, Steve Jobs, Larry Page, Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Jebb Bezos y Andrew Carnegie modelaron ideales de gestión que enfatizan la eficiencia, tecnología y rendición de cuentas; encontrando partícipes en las universidades, las cuales han reformulado sus prácticas orientándose a la excelencia académica y viabilidad económica, que garanticen ingresos para consolidar la autosostenibilidad financiera.

4.2. Desafíos y oportunidades en la implementación de la empatía humanística para gestionar universidades

A pesar de los beneficios, implementar una cultura con empatía humanística tiene sus desafíos, entre ellos: la resistencia al cambio por parte de los directivos y el personal; ya que cuando existen estructuras y prácticas, que priorizan la eficiencia sobre el bienestar emocional del ente, se requiere un compromiso de la baja, media y alta gerencia para revalorizar al ser, cambiando su concepción de capital a talento humano. Otro desafío es la falta de habilidades empáticas en los directivos, porque algunos no tienen la capacidad de ser empáticos, y necesitan formación para desarrollarla. Entonces, para superar estos retos, las IES deben implementar programas de formación que desarrollen habilidades blandas en la comunidad universitaria, en sintonía con los cambios introducidos por la globalización.

Adicionalmente, no debe ser confundida con complacencia; es decir, es vital definir el punto de equilibrio entre empatía-establecimiento de estándares-expectativas de rendimiento, donde se fomente un ambiente laboral que valore el bienestar emocional y la responsabilidad profesional. Otro de los retos es la integración de tecnologías en todas las áreas de la educación superior. Por lo tanto, las IES necesitan plataformas digitales para realizar sus funciones de docencia, administración, extensión e investigación, esto demanda una inversión financiera en infraestructura física y tecnológica, así como la capacitación del personal, pero también representa una oportunidad para darle a la educación accesibilidad y calidad. Entonces, la globalización ha endurecido la competencia entre universidades, obligándose a actualizar sus programas académicos, apostando por la integración mundial e innovación, para dar respuestas al sector empresarial e industrial.

Entonces, la transmodernidad, es un catalizador para una educación global y colaborativa, que es imposible sin acuerdos de cooperación y movilidad estudiantil. En esta acción integradora, no descarto el papel de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) al revolucionar la educación superior. Entre sus aportes, resaltó que las herramientas digitales permiten otras maneras de enseñanza y aprendizaje; por ejemplo, en la actualidad las universidades pueden emplear aulas virtuales o Entornos Virtuales de Aprendizajes (EVA), para ofrecer cursos en línea masivos y abiertos, ampliando su alcance y venciendo las barreras espacio-tiempo. Esta transformación digital plantea oportunidades y retos a la gerencia; por un lado, las TIC facilitan el acceso a la educación, y por otro, crean una competencia intensa entre las IES, en donde la adaptación es un factor en la promoción del éxito educativo e institucional.



Sin embargo, un aspecto que no debe subestimarse es la influencia de las políticas gubernamentales en la gestión universitaria; es así, como los cambios en la legislación educativa, financiamiento e investigación han impactado grandemente sus estructuras y operatividad. En nuestro país y en otros contextos, en donde el apoyo gubernamental es limitado, las universidades deben estudiar e implementar otras alternativas de financiamiento y desarrollo, utilizando innovación y el establecimiento de alianzas como herramientas para la autogestión, lo que exige una gerencia universitaria adaptada a un mundo globalizado, en evolución y en constantes cambios.

Entonces, urge definir las demandas en educación superior, así como el enfoque crítico en los procesos de enseñanza y aprendizaje (PEA), según las experiencias previas de los estudiantes. Es decir, mientras las universidades sean flexibles y abiertas a los cambios estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos; entre ellos el surgimiento de la bioelectrónica, electromedicina, el aprendizaje automatizado usando software (APP y paquetes de computación, por ejemplo, Duolingo), la robótica, computación cuántica e inteligencia artificial (IA), las cuales prometen nuevas maneras de impartir la educación. Luego, la gestión universitaria tiene que integrar estratégicamente estas herramientas, garantizando el complemento de las tecnologías sin suplir la interacción humana en los PEA.

Conclusiones

La empatía humanista es esencial en la gestión contemporánea universitaria. Su implementación no solo mejora la satisfacción, sino que promueve una cultura organizacional saludable y la relación positiva y productiva entre jefes y empleados. Aunque existen desafíos en su implementación, sus beneficios son indiscutibles, ya que a medida que las instituciones adoptan este valioso enfoque, para la gestión en el contexto actual, se reconoce sus beneficios y desafíos, se fomenta un pilar fundamental en la creación de organizaciones más humanas, autosostenibles y mejor preparadas para enfrentar las complejidades del entorno laboral del futuro, es decir que incorporar la empatía humanística no solo es una acción ética, sino también una estrategia eficaz para lograr el éxito en un mundo cada vez más globalizado.

En primer lugar, es esencial entender que la transmodernidad, se refiere a una etapa más allá de la modernidad y la posmodernidad, donde se integran perspectivas epistemológicas, políticas, tecnológicas, culturales y sociales. Por lo tanto, la gestión universitaria debe abordar la diversidad y complejidad del



entorno, a través de la inclusión de las experiencias y diferentes voces en la toma de decisiones, como proceso que enriquecerá la vida académica y contribuirá a crear ambientes equitativos. Esta dinámica exige directivos facilitadores del diálogo y la colaboración, fomentando la participación de estudiantes y del personal docente, administrativo y de servicio.

Otro proceso central en la gerencia universitaria transmoderna es la innovación (Vitz, 2017) por lo tanto, las TIC deben revolucionar el ámbito educativo desde los procesos de enseñanza y aprendizaje hasta la gestión administrativa, dada la incorporación de plataformas digitales, de aprendizaje en línea y herramientas de gestión de datos para responder a las demandas sociales; siendo vital la capacidad de adaptar los currículos y los métodos de enseñanza a estos cambios tecnológicos. Asimismo, estas instituciones deben promover una cultura de innovación que no solo se limite a la adopción de nuevas tecnologías, sino que impulse la investigación, la extensión y el desarrollo autosostenible, garantizando que sus programas académicos sean relevantes y estén alineados con las necesidades del mercado laboral. Luego, la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, pueden influir en la dinámica laboral, debe hacerse con sensibilidad hacia las necesidades humanas.

Entonces, la gerencia universitaria además de un aspecto administrativo, es parte esencial en la educación que refleja y responde a necesidades para enfocar con equilibrio la excelencia académica y la gestión eficaz en las IES, para desempeñar un papel en la formación de líderes, profesionales y pensadores críticos. Por último, al integrar estos procesos, las universidades pueden enfrentar los retos de su entorno y aprovechar las oportunidades para convertirse en agentes de cambio social. En conclusión, la gestión universitaria en un contexto transmoderno, debe ser dinámica y participativa, valorar la diversidad y potenciar el talento de sus integrantes, asegurando el futuro de la educación superior en un mundo en constante transformación que requiere adaptabilidad, innovación y responsabilidad.

Referencias

- Altbach, G. (2014). Global perspectives on higher education. John Hopkins University Press.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Antioquia.



- Fürstenau, C, Tüxen, D y Muss, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*. 7 (24) <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Gadamer, H. (1984). *Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Sígueme. <https://n9.cl/e9xpuo>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S. y Scott, P. (2010). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications Ltd. <https://sk.sagepub.com/book/mono/the-new-production-of-knowledge/toc>
- Gralla, M., Balint, E., Pößnecker, T., Hölzer, M., Mehler, M., Gast, M., Gündel, H., Kösters, M. (2024). Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. *BMC Psychology*. (12) 1: 718. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Guo, K. (2022). The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency. *Front Psychol*. 13: 885515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885515>
- Gutiérrez, R (2007). *¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?* (Ponente). Primer Congreso Nacional e Internacional de Estudios Comparados en Educación, Buenos Aires, Argentina. <https://www.saece.com.ar/docs/congreso1/Gutierrez.doc>
- Husserl, E. (1962). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. DF, México: Fondo de Cultura Económica. <https://n9.cl/oysz8>
- Márquez, R. (2008). *Clima organizacional: Relaciones hombre–empresa y compromiso institucional*. Caracas: Editorial Panapo.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos*. Editorial Trillas. <https://n9.cl/zmycm>
- Ortega, G. y Freitas, Z. (2017). Constructo teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional. *Revista Criterio Libre*. 15 (26), 23-42. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1030/80>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (Edición del tricentenario). RAE–España. <https://dle.rae.es/>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Colección Biblioteca de Educación. Editorial ALJIBE. <https://n9.cl/9ydzm>
- Rodríguez, R. (2022). *La condición transmoderna*. Editorial Arthropos-Nariño S.L. <https://n9.cl/2at5f>
- Rusque, A. (2007). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Ediciones FCES - Vadel Hermanos Editores. <https://n9.cl/ljjrnw>
- Tobón, S., Rial, A., Carretero, M. y García, J. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Alma Mater Magisterio.
- Vaughn, V. y Stern, J. (Productores) y Shawn, L. (Director). (2013). *Aprendices fuera de línea*. [Película]. Estados Unidos: Twentieth Century Fox y Regency Enterprises. <https://n9.cl/kj512>



- Vitz, P. (2017). *Rethinking the Future of the University*. David Lyle Jeffrey and Dominic Manganiello [Dirs.] The future of the university: From postmodern to transmodern. 105-116. University of Ottawa Press. <https://books.openedition.org/uop/1780>
- Wu, W., Ma, G., Liu, C., Ji, J., Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Front Psychol.* (15) 1371936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>

Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en **Revista Ethos**, el autor **Palacios, Cesar Antonio** declara al Comité Editorial que no tiene situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: **Empatía humanística en transmodernidad: un análisis desde la Gestión Universitaria**, en relación con su publicación. De igual manera, declara que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consiente que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad, así también declara que, en la preparación de este manuscrito, no utilizó herramientas de inteligencia artificial generativa para la redacción de textos o interpretación de datos.

