



# **LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Aida Josefina Oropeza  
Yasmilys Graciela Briceño Pérez**

**Liderazgo ético y transcomplejidad en la gestión  
de proyectos**

**Aida Josefina Oropeza**

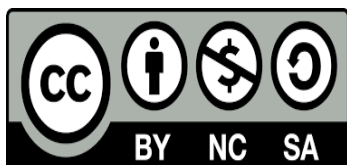
**Yasmilys Graciela Briceño Pérez**

**Colección: Gerencia**

Primera Edición: Febrero, 2026

Depósito Legal: **AR2026000048**

ISBN: **978-980-456-069-9**



Reservados todos los derechos conforme a la ley  
Se permite la reproducción total o parcial del libro,  
siempre que se indique expresamente la fuente



**Libros@Red de Investigadores de la  
Transcomplejidad.**

**<https://reditve.com>**

**Rif: J403566976**

**Portada: Aida Oropeza y Yasmilys Briceño**

**Revisión General: Comité Editorial**

## LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



### **AUTORIDADES REDIT**

**Dra. Crisálida  
Villegas**

**Presidente**

**Dra. Nancy Schavino**

**Vicepresidente**

**Dra. Mary Stella**

**Directora de**

**Administración**

**Dra. Alicia Uzcátegui**

**Secretaria**



### **FEREDIT**

**Dra. Sandra Salazar**

**Directora**

**Comité Editorial**

**Dra. Betty Ruiz**

**Dra. Rosana Silva**

**Dra. Evelyn Ereú**

**Dra. Miozotis Silva**

**Dr. Arturo Dávila**

**Dr. Renné Pérez**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

		<b>pp.</b>
	<b>Presentación</b> <b>Aida Oropeza y Yasmilys Briceño</b>	<b><u>7</u></b>
<b>I</b>	<b>Gestión de proyectos en contexto de incertidumbre</b>	<b><u>12</u></b>
	La incertidumbre en la gestión de proyectos	<b><u>12</u></b>
<b>II</b>	<b>Ética en el liderazgo</b>	<b><u>19</u></b>
	Liderazgo y ética	<b><u>21</u></b>
	Fundamentos para un liderazgo distinto	<b><u>23</u></b>
<b>III</b>	<b>Gestión transdisciplinaria de proyectos</b>	<b><u>31</u></b>
	Desde la disciplina a la transdisciplinariedad	<b><u>31</u></b>
	El liderazgo para la gestión de proyectos	<b><u>37</u></b>
<b>IV</b>	<b>Liderazgo y gestión de proyectos desde una visión transcompleja</b>	<b><u>48</u></b>
	Metodología para la gestión de proyectos en la transcomplejidad	<b><u>52</u></b>
	<b>Referencias</b>	<b><u>63</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Conceptos fundamentales de la nueva gestión	<u>14</u>
2	Evolución del liderazgo	<u>28</u>
3	Clasificación de la incertidumbre en los proyectos	
4	Los 7 elementos de análisis para la indagación proyectual	<u>46</u>
5	Los tres pilares de la metodología transcompleja	<u>60</u>

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Bases para la gestión de proyectos	<u>15</u>
2	Contraste entre gestión tradicional y gestión compleja	<u>26</u>
3	Tipos de incertidumbre	<u>29</u>
4	Metodología para la gestión de proyectos. Ciclos alternos	<u>36</u>
5	Modelo de gestión transdisciplinaria de proyectos	<u>53</u>
6	Pilares para una metodología de la gestión de proyectos en la transcomplejidad	<u>55</u>

## PRESENTACIÓN

La presente obra, titulada **Liderazgo ético y transcomplejidad en la gestión de proyectos**, es el resultado de una investigación gestada en el marco del seminario "Gestión de Proyectos de Investigación" del Postdoctorado en Ciencias, mención Investigación Avanzada.

A través de sus páginas, las autoras proponen un cambio de paradigma en la administración de proyectos, transitando desde la rigidez mecanicista hacia una visión integradora donde la investigación, la gestión y la ética convergen para dar respuesta a la realidad contemporánea.

Este libro nace del convencimiento de que gestionar proyectos trasciende el mero cumplimiento de plazos y presupuestos; es, en esencia, un ejercicio de acompañamiento a los métodos humanos en contextos inciertos. La obra invita a comprender la realidad en su multidimensionalidad, no a simplificarla.

Para ello, se traza un recorrido que va desde el enfoque científico de Taylor y Fayol hasta el pensamiento complejo de Edgar Morin, buscando dar respuesta a interrogantes que siguen vigentes: *¿Cómo dirigir sin controlar? ¿Cómo orientar sin imponer?* Bajo esta premisa, la incertidumbre deja de ser una adversidad por vencer para convertirse en una circunstancia con la que debemos aprender a convivir.

La obra se estructura en cuatro capítulos fundamentales que delinean esta nueva ruta del pensamiento:

El primer capítulo, **Gestión de proyectos en contextos de incertidumbre**, establece las bases teóricas para abordar la multiplicidad de problemas contextuales bajo el sustento de Miranda (2023). Se validan procesos críticos como la pre-inversión y el análisis, rescatando el valor de la ética como eje transversal.

En el segundo capítulo, **La ética en el**



**liderazgo**, se profundiza en las raíces del pensamiento científico, analizando las visiones de Descartes y Newton como marcos que han permitido la participación social en la administración. Se propone un rol de toma de decisiones sustentado en el co-liderazgo, donde la ética orienta la mejora continua.

El tercer capítulo, **Gestión transdisciplinaria de proyecto**, combina una mirada sistémica y práctica de la gestión con la necesidad filosófica de fundamentar el hacer. Las autoras advierten que la aplicación de estos conceptos varía según los propósitos específicos de cada disciplina, punto donde emerge la transdisciplinariedad como necesidad vital. Apoyándose en la lógica del tercero incluido, el capítulo promueve una gestión capaz de transformar la realidad circundante y enriquecer los saberes en un tejido de relaciones humanas y científicas.

Se presentan aquí siete elementos de análisis

para la indagación proyectual: desde la idea que nace de la imaginación y el encuentro con la realidad social, pasando por un diagnóstico que prioriza lo humano sobre lo material, hasta la incorporación de saberes ancestrales. Este proceso garantiza que la investigación derive en acciones concretas bajo tratamientos cualitativos, cuantitativos, críticos y complejos.

El cuarto capítulo, **Liderazgo y gestión de proyectos en la transcomplejidad**, aborda la planificación frente a la insuficiencia de los enfoques tradicionales. Se propone una metodología operativa apoyada en autores como Valencia y Taboada (2022) la cual se desarrolla en ocho pasos: la idea, el perfil, la prefactibilidad, la factibilidad, el diseño, la ejecución y la operación.

Este abordaje trasciende el diagnóstico estático para alcanzar una contextualización hologramática y una planificación recursiva. Se introduce la transcomplejidad en sintonía con

Villegas (2025) como una nueva forma de habitar la realidad a través de la complementariedad de paradigmas, uniendo lo divergente y lo convergente en la construcción de una nueva ciencia.

Esta obra constituye una invitación a gestionar con la certeza de que no tenemos todas las respuestas, pero sí el compromiso de que nuestras preguntas sean honestas y las decisiones éticas. Es una propuesta que cabe tanto en una oficina de planificación como en una comunidad que discute su futuro, proyectando alternativas que reflejen el verdadero sentir de la humanidad en un escenario planetario en constante transformación.

**Aida Oropeza  
Yasmilys Briceño**

## I. GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE

El propósito de este capítulo es analizar la gestión de proyectos en contextos de incertidumbre. En tal sentido, aquí se presentan seis tipos de incertidumbre identificados en la investigación. Estas categorías no pretenden circunscribir lo impredecible, sino dotar al líder de instrumentos para nombrarlo y franquearlo, delineando un camino donde se renueva la gestión de proyecto.

Por su parte, la gestión de proyectos se enfoca en la eficiencia y eficacia como soporte económico-social, y connota la relación Investigación (I)+Desarrollo (D) la cual es básica para hacer crecer la economía e implementación de acciones en contextos locales.

### **La incertidumbre en la gestión de proyectos**

Las organizaciones actuales se ven sumergidas en un proceso de globalización, que deja ver que las simplicidades quedaron atrás. Por esto,

los conocimientos, las estrategias adecuadas, el líder flexible e innovador, permitirá manejar el entorno de toma decisiones y los métodos de forma pertinente. En consecuencia, la incertidumbre no es incidencia del proyecto es una contingencia.

La incertidumbre trasciende su carácter de obstáculo para surgir como un vigorizador del liderazgo gerencial transcomplejo y posicionarse como desafío del escenario de acción responsable. Se puede considerar seis tipos:

1.Epistemológica, menciona el desconocimiento de datos, información tecnológica, aspectos referidos a la organización y al personal.

2.Temporal, no se tiene claro en qué tiempo abordar las etapas del proyecto y tampoco cuando finalizar el mismo.

3.Comprensión, se les dificulta entender los aspectos que debe enfocar el proyecto o la organización.

4.Complejidad, al dificultarse la comprensión, la

complejidad está más allá de los parámetros en que se plantea el liderazgo y la organización.

5. Entorno, el abordaje de aspectos, sociales, legales de un proyecto.

6. Ambigüedades, condiciones desconocidas del entorno, el inicio y la finalización de un proyecto.

Cabe mencionar, que la incertidumbre envuelve contradicciones para desafiar el conocimiento de quienes guían y ejecutan los proyectos. En estos escenarios, lejos de ser obstáculos, la incertidumbre, se reconoce como una oportunidad de crecimiento científico y curiosidad para transformar las coyunturas en éxito proyectual. A continuación, se presenta la tabla 1, que resume lo expuesto.

**Tabla 1.**  
**Clasificación de la incertidumbre en los proyectos**

Tipo de Incertidumbre	Descripción del desafío para el líder
<b>Epistemológica</b>	Desconocimiento de datos, falta de información tecnológica o vacíos sobre el personal y la organización.
<b>Temporal</b>	Falta de claridad sobre los tiempos para abordar las etapas del proyecto o

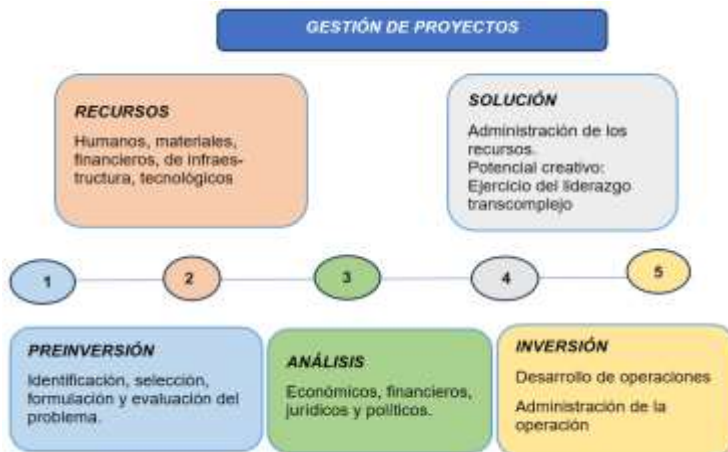
## LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

	cuándo finalizará el mismo.
<b>De comprensión</b>	Dificultad para entender los aspectos profundos que debe abordar el proyecto o la dinámica organizacional.
<b>De complejidad</b>	La situación supera los parámetros tradicionales de la gestión; lo enredado o inextricable.
<b>Del entorno</b>	Variables desconocidas en aspectos sociales y legales externos al proyecto.
<b>Ambigüedades</b>	Condiciones desconocidas generales sobre el inicio, desarrollo y cierre del proyecto.

**Fuente:** Elaboración propia (Oropeza, 2026)

### Gestión de proyecto

La base de la gestión de proyectos se muestra en la figura 1, seguidamente.



**Figura 1. Bases para la gestión de proyectos**

**Fuente:** Miranda (2023). Adaptado por Briceño (2026)

La figura 1 esquematiza la gestión de proyectos (GP) integrando la administración de diversos recursos (humanos, financieros, tecnológicos) con un liderazgo creativo para generar soluciones efectivas.

Estructura el ciclo de vida en una secuencia de cinco pasos agrupados en tres fases fundamentales: preinversión (identificación y formulación del problema), análisis (estudios de viabilidad económica y política) e Inversión (ejecución y administración operativa), ilustrando un flujo continuo desde la planeación estratégica hasta la acción concreta.

La ética consiste, según Martínez (2024, p.7) “(...) en los conocimientos filosóficamente prácticos necesarios para orientar la conducta humana hacia el bien y ... que humanizan al hombre...”. Se explica en la cita que la ética es un conocimiento que llevado a la práctica permite a la persona o líder conducirse



por el camino correcto.

Morin (2004, p.57) pregunta “¿No existe en adelante un antagonismo entre la ética del conocimiento que prescribe conocer por conocer sin preocuparse por las consecuencias y la ética de protección humana que exige un control de las utilizaciones de las ciencias? En este particular, Mata (2023, p.6) expone que las organizaciones:

Se dedican mundialmente a promover estándares de buenas prácticas en gestión de proyectos, reconocen a la ética como un eje transversal y al pensamiento ético como una habilidad blanda, esencial para la toma de decisiones balanceadas la construcción del liderazgo del director del proyecto.

En la cita previa se aprecia, que la ética ayuda a la toma de decisiones pues es un eje y pensamiento que promueve una buena práctica gestora en los proyectos y contribuye al liderazgo dentro de la organización. La ética juega un papel preponderante en la gestión, esto visto, desde toda

la amplitud del ámbito donde se ejerza.

A continuación, se presenta en la tabla 2, que resume los conceptos fundamentales de la nueva gestión, resaltando elementos de importancia para el análisis y la interpretación.

**Tabla 2.**  
**Conceptos fundamentales de la nueva gestión**

Concepto Clave	Enfoque / Definición	Referencia / Autor
<b>Base Económica</b>	Relación Investigación (I) + Desarrollo (D). Se enfoca en el crecimiento económico e implementación en contextos glociales.	Miranda (2023)
<b>Transdisciplinariedad</b>	Unión de lo que existe "entre, a través y más allá" de las disciplinas para comprender el mundo contemporáneo.	Del Valle (2025)
<b>Transcomplejidad</b>	Alternativa que invita a entender el mundo en su diversidad mediante diálogos transdisciplinarios y conceptos alternativos.	Salazar (2025)
<b>Gestión de Proyectos</b>	Artífice del éxito del liderazgo definido como un campo transformacional; integra recursos (humanos, financieros) con liderazgo creativo.	Villegas (2018) / Figura 1

**Fuente.** Elaboración propia, Briceño (2026)

## **II. LA ÉTICA EN EL LIDERAZGO**

La gestión gerencial a lo largo de la historia ha sido influida por la teoría dominante del contexto donde se ejerza. Se suma a todos estos, procesos históricos y aportes importantes de personajes como: los principios científicos de Descartes y Newton; luego, para el siglo XX Taylor y Fayol que tenían como objetivo la eficiencia organizacional y administrativa.

Seguidamente en XX se tiene Ludwing Von Bertalanffy con la teoría general de los sistemas. Asimismo, ya para finales del siglo XX y principio del XXI, con la evolución paradigmática emergente figura prominente del pensamiento es: Edgar Morin, el cual propuso el paradigma de la complejidad, aventajando al reduccionismo y el determinismo. En esta época trascendental, también integrando temas como: el caos, la incertidumbre y el desorden para tener una visión amplia, multidimensional y holística.

Así mismo, el pensamiento y las ideas de

gerencia y la administración ha evolucionado con el tiempo. Las organizaciones han implementado procesos más amplios flexibles y holísticos. Este acontecimiento se inició al principio XX, con las ideas de la organización científica del trabajo y su precursor fue Frederik Taylor, este daba importancia a la gerencia científica.

Por ello, da importancia a los factores que reúne realizar un proyecto, desde una amplia gama de matices, que va de lo social hasta lo productivo. Afirma Taylor (1973, p.43) “los gerentes asumen nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades nunca soñadas en el pasado”.

En el siglo XXI, se impulsa un cambio paradigmático en la gerencia por la complejidad de los factores que envuelve cada proyecto y la necesidad de ir acorde a la globalización y la tecnología, que según Chiavenato (2000, p.580) implica “...un cambio organizacional...representado por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales

como de comportamiento...”.

### **Liderazgo y ética**

Paralelo al avance de la gerencia se produce el liderazgo, que se plantea como amplio, flexible, adaptable al universo de alternativa, que en el caso de la gestión de proyecto se propone que sea un liderazgo transcomplejo.

En este transitar histórico, la ética no ha dejado de estar inmersa en cada uno de estos momentos. Promueve la sostenibilidad y credibilidad de un proyecto, manteniéndolo en el tiempo garantizando su ejecución. Asimismo, creando entornos laborales de respeto y responsabilidad, donde todos sean escuchados y atendidos. También evita o resuelve conflictos internos y externos para la ejecución del trabajo.

Cabe mencionar a Drucker (2006, p.58) que “predice una economía distinta en el futuro que va a exigir una gerencia renovada”; a la que se debe agregar, una gestión altamente ética que avale la

ejecución del cualquier proyecto.

Es así, como en un mundo altamente competitivo, como el actual, se requieren líderes que sobresalgan llevando sus proyectos y organizaciones a alto rendimiento, así como altamente pertinentes; entendiendo sus realidades y sus entornos. Comprende aspectos sociales económico y culturales, entre otros, con estrategias bien diseñadas que abordan desde lo intrínseco hasta lo extrínseco de un proyecto. Al respecto, señala Grosso & Moscato (2003, p.67) que:

...la transformación o cambio organizacional tendría lugar en el momento de la creación de una organización, en el redimensionamiento de esta por medio de elementos creadores, o cuando se reorganizan los sistemas como consecuencia del caos, el desorden, las incertidumbres e irregularidades del entorno, que la hacen proclive al cambio.

Entendiendo, la gerencia desde el liderazgo ético, se aborda la incertidumbre de manera más

acertada. El gestor de proyecto debe mantener un liderazgo con habilidades de análisis, relaciones humanas y comunicación, que faciliten y cimienten su dirección de forma transformacional y transaccional, que encausen a sus equipos en los objetivos pautados.

### **Fundamentos para un liderazgo distinto**

El pensamiento complejo integra al universo como todo, por encima de sus partes y la unión del todo, forma un nuevo conocimiento. El paradigma de la complejidad excluye lo simple y formula el principio de conectar y comprende. Propone, Morin (2021) tres pilares: el principio dialéctico, todo fenómeno contiene su contrario (orden ↔ desorden). El principio hologramático, la parte está en el todo y el todo en la parte. El principio recursivo, producto y productor se influyen mutuamente (causación circular).

Resalta en la anterior cita, que en los proyectos no existe un problema aislado, ni una solución única,

además cualquier intervención produce efecto que nutre el sistema organizativo. La complejidad denota procesos cognitivos novedosos que influye en la colectividad, es decir, en las unidades básicas de una organización.

Así mismo, la complejidad demuestra que pequeñas variaciones iniciales que según Lorenz (1963) pueden producir efectos desproporcionados, esto es conocido como efecto mariposa. Es por esto, que los proyectos vistos desde complejidad pasan por la incertidumbre, la no linealidad y emergencia, es decir, éstos no predicen, sino preparan a la organización para lo inadvertido.

De cualquier forma, este paradigma complejo gestiona la forma de administrar la incertidumbre en vez de omitirla o apartarla, permite desafiar la gestión elevando sus niveles. Esto exige según Argyris & Schön (1996, p.56) las siguientes requerimientos:

1. Pasos de exploración permanentes:  
ciclos cortos de acción-reflexión



(metodologías ágiles).

2. Redundancia de información: canales formales e informales que alerten tempranamente.

3. Liderazgo distribuido: múltiples nodos de decisión para responder rápido.

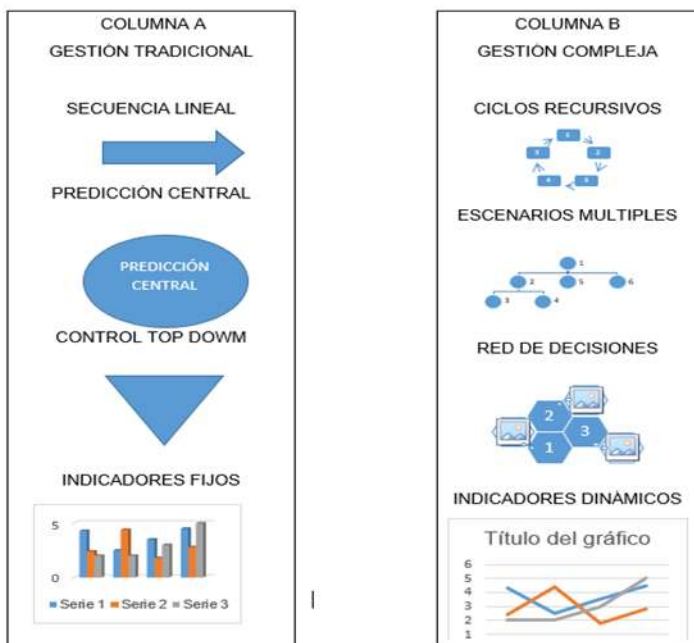
4. Evaluación en tiempo real: indicadores cualitativos y cuantitativos que se actualizan cada iteración.

5. Aprendizaje doble: modificar no solo las tácticas sino también los marcos de referencia.

A propósito de lo anterior, la comprensión cognitiva organizacional es un proceso reactivo, incorporando saberes para hacer posible una nueva gestión y por ende un cambio en el liderazgo, como se muestra en la figura 2, seguidamente.

Todo proyecto transita por un proceso de incertidumbre en cada una de sus etapas, puede existir niveles diferentes, que disminuye o se elimina a medida que se realiza la construcción de este. El factor más importante para que exista es la desinformación.

## LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



**Figura 2. De la tradicional a una nueva gestión**

Fuente: Elaboración propia con base en Morin (1998) y Argyris & Schön (1996).

Cuando no se está seguro de la información se recurre a una forma probabilística, con la cual se tendrían dos puntos de vista: según Kosko (1995, p.45) “la información es borrosa o incierta; el probabilista señalaría la información es inexacta o

riesgosa”. Sin embargo, no es el único aspecto que aborda la incertidumbre, pero si, la más importante.

Así, también, un proyecto que lleve implícito la transcomplejidad, implica prepararse para innovar, por esto, el líder debe promover la capacitación del personal y de él mismo para el desafío de una gestión de proyecto transcompleja. También, innovar significa transformar y para esto, se requiere no solo capacitación, sino, disciplina e ideas bien elaboradas.

El liderazgo, según Bass (1990, p.11) se concibe como “el proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”. El líder debe ser capaz de reunir competencias blandas de comunicación, motivación y una lógica múltiples. Además, de claridad y transparencia de los resultados, facilitando también una toma asertiva de decisiones del líder.

**Tabla 3.**  
**Evolución del liderazgo**

Etapa / era	Representante clave	Enfoque principal	Características de la gestión
<b>Científica Clásica</b>	Descartes Newton Taylor Fayol	Eficiencia organizacional y administrativa Reduccionismo	Énfasis en la estructura, tiempos y movimientos. Gerencia científica simple
<b>Sistémica Siglo XX</b>	Bertalanffy	Teoría General de Sistemas.	Visión de la organización como un sistema interconectado.
<b>Complejidad Siglo XXI</b>	Morin	Paradigma de la Complejidad (Caos, orden, desorden).	Visión multidimensional y holística. Se integra la incertidumbre y el azar.
<b>Transcompleja Actualidad</b>	Salazar	Transcomplejidad	Gestión amplia, flexible, adaptable a la globalización y tecnología (BANI).

Fuente: Elaboración propia (Oropeza, 2026)

Por otra parte, la ética es un soporte fundamental para apoyar la incertidumbre, pues permite afrontar las circunstancias, de manera idónea, que beneficie la organización y el proyecto en ejecución. El formar parte de un equipo dirigido por un líder con soporte en transcomplejidad y altamente ético, garantiza un éxito en la finalización de un proyecto en cualquier área.

En un escenario transcomplejo, el soporte ético le da cimiento de credibilidad, sostenibilidad y compromiso a los proyectos. El líder innovador, capacitado, disciplinado y con una visión multidimensional fomenta valores que van más allá

del resultado esperado, emergiendo como una herramienta estratégica de gestión, que mitigue cualquier conflicto o situaciones adversas que ocurran. Lo planteado, se puede ver en figura 3.



**Figura 3. Situaciones inciertas**

**Fuente:** Elaboración propia (Oropeza, 2026)

Se observa que una gestión altamente ética y calificada reduce significativamente la incertidumbre y produce confianza en el proyecto a realizar. Los líderes deben mantener un perfil de equidad, honestidad, justicia y valores resaltantes, que afianza su ejercicio en el proyecto a realizar. Otras apreciaciones éticas para los líderes de proyectos incluyen: promover un clima y una cultura

organizacional justa y transparente.

Así como promover la diversidad e inclusión, asumir la responsabilidad de sus decisiones, integrar aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Asimismo, evitar conflictos de interés, gestionar clara y transparentemente de las partes interesadas; además cumplir con leyes y regulaciones.

### III. GESTIÓN TRANSDISCIPLINARIA DE PROYECTOS

El objetivo de este capítulo es caracterizar la gestión transdisciplinaria de proyecto, que articula principios rectores, dimensiones interdependientes y herramientas sistémicas diseñadas para proyectos. La transdisciplinariedad implica conjugar varias disciplinas para abordar problemas complejos de forma holística.

#### **Desde la disciplina a la transdisciplinariedad**

En el siglo XXI, la gestión, según Pohl & Hadon (2022) enfrenta desafíos que vulnera los límites disciplinarios, son denominados “problemas híbridos”, realidades complejas, inciertas y cargadas de valores. En ese momento histórico, emerge la transdisciplinariedad, como un enfoque de co-creación y discernimiento de saberes científicos, experiencias, demandas políticas-sociales en un proceso complejo y completo.

La disciplina constituye según Klein (2017) un

área cognitiva en las cuales se encuentran las reglas internas: códigos y filtros propios. En cuanto a la coexistencia de varias disciplinas, sin relación real, se habla de multidisciplinariedad. Pero cuando se crea sinergia conceptual o metodológica surge según Choi & Pak (2021) la interdisciplinariedad.

En este sentido, para Pohl & Hadon (2022) la transdisciplinariedad aventaja a ambas, caracterizando de la siguiente forma:

1. Transcienden los límites del ámbito académico y su entorno externo.

2. Cocrean los epistemes necesarios para lo científico, lo social y los aspectos que el ámbito de abordaje requiera.

3. Asume la complejidad y la incertidumbre como condiciones de trabajo.

Es por esto, que la transdisciplinariedad no puede ser vista únicamente para el ámbito administrativo, pues implica toda la organización. Según Nicolescu (1996, p.37): "La



transdisciplinariedad no busca el dominio de varias disciplinas, sino la apertura de todas las disciplinas a lo que las atraviesa y las trasciende".

La transdisciplinariedad se propone como el punto neurálgico para reconocer y gestionar organizaciones como sistemas complejos y gestiones multidimensionales. Para ello, existen principios que son fundamentales, como lo indican, Pohl & Hadorn (2022, p.75):

(a) Integración cognitiva, traducción recíproca de lenguajes y construcción conjunta de conceptos-híbrido; (b) reflexividad continua, examen crítico de supuestos propios y ajenos mediante diarios de campo y sesiones "mirror"; (c) contextualizada situada, ajuste de objetivos y métodos a la cultura, la historia y el poder local.

Estos principios trabajan simultáneamente para realizar una retroacción con soporte de reflexibilidad. Cabe mencionar que existen dimensiones de este modelo, según Pohl & Hadorn (2022, p. 74). Estas son: "cognitiva, relacional,

procedimental y ética”. Las dimensiones se agilizan para transformar la integración en transdisciplinariedad operativa.

Asimismo, existe un ciclo de vida que se divide en cuatro fases, indican Ramírez & Lizcano (2020, p. 92): “pre-configuración, co-diseño, co-ejecución y co-evaluación” que, al cerrarse en espiral, garantizan la mejora continua del proyecto. En este sentido, la transdisciplinariedad contempla aspectos básicos para ser tomados en cuenta en su ejecución, estos son:

1. De los investigadores, gerentes, directores de proyectos, profesionales y ciudadanos que asuman su rol en la toma de decisiones, en condiciones y funciones equitativas; situación casi imposible en los esquemas tradicionales.

En este sentido, Pearce (2004) distingue entre liderazgo vertical (top-down) y liderazgo distribuido (shared leadership), donde el rol de dirección rota según la fase y la experticia requerida. Cualquier

miembro puede guiar, liderando con sus conocimientos, complementando lo científico con la experiencia misma.

Cabe resaltar, que el papel del líder-facilitador cuyas funciones están: convocar, compendiar, aprobar y validar acuerdos, entre otros. La persona que asume el rol de co-líder representa a la comunidad, tiene la voz social del proyecto ocupando un espacio de liderazgo en la organización. La gestión de proyectos desde esta visión contempla los siguientes aspectos:

1.El consentimiento informado, como practica ética y de responsabilidad con el entorno, permite evolucionar en el modelo transdisciplinario en cada paso del proyecto volviéndose dinámico. Esto con la finalidad de ir actualizando. Según Pohl & Hadorn (2022, p. 83) se define como: “proceso de re-negociación activa cada vez que surge un cambio sustancial”.

2.El diario visualizar el campo es necesario para

todos los que están inmersos en el proyecto. Es por esto, que cada co-lider requiere registrar lo que en su consideración es relevante y desecha lo que no lo es, tomando imagen fotográfica para un registro más exacto.

Así se presenta una visión multidimensional del trabajo y genera datos valiosos para la construcción requerida. Por lo anterior, se produce un mapa: sistema visual que conjugan estos aspectos de un modelo transdisciplinario de gestión (MTG).



**Figura 4. Gestión transdisciplinaria de proyecto**

Fuente Elaboración propia con ayuda de AI con base en Pearce (2004), Pohl & Hadorn (2022) y Torres & Rivas (2022)

El liderazgo distribuido, integra saberes mediante una narrativa de imagen fotográfica. Todo esto realizado en el ciclo de vida de un proyecto. Así está activado simultáneamente y garantiza la gobernanza compartida y la adaptación a los problemas complejos e híbridos.

De esta manera, el MGT articula principios con dimensiones operativas, orienta de manera cíclica la vida del proyecto para generar una espiral de conocimiento de mejora continua a la organización.

Así mismo, habilita el conocimiento híbrido, fortifica la resiliencia y posiciona los equipos de trabajo. De esta forma, la transdisciplinariedad redefine la gestión de proyecto y brinda una base sólida epistemológica que responde adecuadamente a los desafíos del siglo XXI.

### **El liderazgo para la gestión de proyectos**

La gestión de proyectos de investigación desde la perspectiva transcompleja, permite el encuentro en diversas áreas de trabajo de acuerdo con la

realidad que se investiga y por ende de varios líderes o de especialistas.

El término de líder de acuerdo con Ginebra (1997, p.4) “etimológicamente proviene del inglés “to lead”, que se relaciona con conducción, dirección o mando”. En este marco, expresa Mata (2023, p.11) “es posible hablar de un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes”.

La manifestación de habilidades, capacidades y destrezas para el desarrollo de un trabajo que implique esfuerzo individual o colectivo, traza una acción de trabajo que se perfecciona mediante la indagación y el espíritu de curiosidad científica. La manifestación de una práctica se enfoca en unos elementos. En el caso del modelo de la gestión transdisciplinaria de proyectos son descritos seguidamente.

1.La idea o manifestación de la realidad social. Nace con la imaginación y el pensamiento. Define la expresión más sublime del acontecer mental. La

configuración de sinapsis y conexiones cerebrales y nerviosas se entrecruzan y circundan la cosmovisión de una realidad transformada.

Ello significa, el enlace entre lo tangible (percepción de nuestros sentidos) y lo intangible (la intuición, lo inmaterial), el sentido de curiosidad innato, lo que es aprehendido y encontrado un significado que se comparte y es base para la dialéctica en público.

Afirma Habermas (1999, p.15) “puede incluso decirse que el pensamiento filosófico nace de la reflexivización de la razón encarnada en el conocimiento, en el habla y en las acciones”. En este punto, la idea de realidad social depende del conocimiento, el habla y la acción.

Manifiesta Abreu et al (2025, p.42) “La idea inicia la investigación abordando un recorrido metodológico partiendo de la revisión documental, la observación y la adopción de métodos de investigación que permitan una comprensión más

profunda de las realidades estudiadas”.

2.La noción de vivencia o trasfondo profundo que emerge del fenómeno. El enfoque para el abordaje de una investigación se transforma en el medio o instrumentación del que se apoya el investigador. La comprensión de los significados, el entramado de ideas, la resignificación de cada palabra en su esencia forja el camino para el entendimiento común.

Es la vía para la exploración o el descubrimiento y figuran las conexiones de lo que es considerado real. En palabras de Descartes, Kant y Hegel esta realidad es para el primero es una res externa (materia) y res cogitas (el pensamiento), para el segundo, se parte de la experiencia concreta y se piensa trascendente. Para el tercero se entiende que es el ser en tres concepciones: en, para y entre las dos.

3.El diagnóstico. Entender el origen de las necesidades en la comunidad o contexto es priorizar



lo humano antes que lo material. La manifestación del universo del saber en el que se sitúa el conocimiento no es fácil de dilucidar. En el espacio transcomplejo converge lo referencial: lo económico, matemático y biológico; histórico, social y político; así como lo filosófico, ético y lo espiritual.

Para Aristóteles, según Zaa (2018, p.58) “el hombre está hecho para la ciencia, la cual consiste en un conjunto de afirmaciones necesarias, inmutables y eternas”. En cada escenario, se protagoniza el humanismo que profundiza en el conocimiento que modela una acción humana.

4.El objetivo desde la incertidumbre y la transcomplejidad. Avanzar en la dirección deseada garantiza el éxito del proyecto. En este propósito, se concreta todo lo planificado en el que se sitúan los métodos, técnicas, instrumentos, recursos, procedimientos y las responsabilidades de cada miembro del equipo de investigadores.

Abreu et al (2025, p.38) señala que “la

transcomplejidad demandaba abrazar contradicciones: ¿cómo validar lo científico sin invalidar lo empírico?”. La gestión responde a un deber ser que se perfila al logro de las fases y etapas proyectadas en un común denominador: como es la satisfacción de las necesidades.

El contexto donde se desarrolla esta acción es la ventana para un estudio de las factibilidades analizadas; así como la concreción de ideales en el marco de la cosmovisión y donde se integra el saber cómo la base de la gestión en incertidumbre, que según Salcedo (2018, p.51) ha presentado un tratamiento probabilístico y exponencial, con mayor auge desde el siglo pasado hacia 1970 y se ha enfocado “en el modelaje del conocimiento lógico”.

En este particular, autores como Hernández et al (2014) sitúan el eje de la acción en conjunto, lo que significa que se articula conexiones entre el sujeto-sujeto, sujeto-objeto en un campo amplio del saber. De allí, que se construye un proceso en sinergia y se

puntualiza en el logro del proyecto según los requerimientos.

5. La necesidad vista como parte de un todo estructural y complejo. Entender de qué manera emerge el sentido común desde un campo abierto sintetiza motivaciones, deseos ocultos, crea percepciones y el intento de expresar de acuerdo con un elemento ya sea estructural en el que el todo es la fuente de inspiración y lo complejo, la sutilidad de una emergencia social que interactúa con elementos caóticos y de incertidumbre.

En el multiverso relacional se establecen interacciones directas con el fenómeno y se establecen límites. En este sentido, se define un significado del hacer contextual en un marco para la divergencia y la exploración como vía para explicar el acontecer proyectado de la investigación.

En esta línea, se delinea un trabajo que comienza a ofrecer resultados-hallazgos plausibles, y al mismo tiempo es el terreno fecundo para la

expresión de la creatividad y el desarrollo desde una multidimensionalidad paradigmática, como lo es, por ejemplo, el pensamiento transcomplejo. Martín del Campo (2025, p.4) afirma que “es un puente epistemológico para la transformación del mundo actual y la construcción de realidades edificantes puestas en el presente continuo”.

6.La multidimensionalidad en el escenario planetario. Estar consciente de la dimensión del sujeto es una concepción que desde los presocráticos y socráticos pasando por el helenismo y aterrizando en el análisis lógico, forja un camino para la exploración de causas triviales y elementos que se integran gracias a la significación otorgada, ya sea de tipo fenomenoménico como etnográfico.

En este aspecto, se resalta la importancia de la dimensión múltiple pues los referenciales biológicos, tecnológicos, económicos, políticos, históricos, sociales, psicológicos, filosóficos y espirituales están presentes.

La era planetaria es concebida por Morin (1991), como una etapa civilizatoria en la cual la humanidad, se reconoce como una comunidad destino, es decir, que enfrenta problemas y desafíos globales. Para ello se requiere una ciudadanía planetaria, que promueva una conciencia global para enfrentar la incertidumbre.

7. La indagación como resultado de elementos no disciplinarios o saberes ancestrales. Destaca Morin (2011, p.22) “la pérdida de un porvenir asegurado unida a la precariedad y a las angustias del presente engendra reflejos hacia el pasado, es decir hacia las raíces culturales, étnicas, religiosas y nacionales”.

Esto es un cúmulo cultural, un fecundo conocimiento puesto a prueba a través de los siglos, de generación en generación, particularmente por los indígenas en áreas diversas como agricultura, medicina, clima, sostenibilidad, resiliencia y espiritualidad. Esto es muchas veces desconocido

por la ciencia, porque escapa de la conciencia de la lógica lineal.

Aquí se menciona la lógica difusa, aquella que no es entendida sino a través de un proceso de imprecisión de datos y de vaguedad en el razonamiento. Entender que no hay una única verdad, llama la atención sobre la otredad de Jean Paul Sartre o principio probabilístico de la indeterminación de Heisenberg. A continuación, se presenta la tabla 4 acerca de los elementos de análisis para la indagación proyectual.

**Tabla 4.**  
**Los 7 elementos de análisis para la indagación proyectual**

N.º	Elemento para el análisis	Descripción explicativa
1	La idea / realidad social	Nace de la imaginación y el pensamiento. Es el enlace entre lo tangible (sentidos) y lo intangible (intuición).
2	Noción de vivencia	El trasfondo profundo. La comprensión de los significados y la resignificación de la palabra para el entendimiento común.
3	Diagnóstico	Priorizar lo humano antes que lo material. Entender el origen

## LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

		de las necesidades en la comunidad (histórico-social).
4	Objetivo o propósito	Avanzar en la dirección deseada garantizando el éxito. Concreción de ideales integrando el saber y la gestión en incertidumbre.
5	Necesidad estructural	Entender el proyecto como parte de un todo complejo. Interacción con elementos caóticos y de emergencia social.
6	Multidimensionalidad	Visión planetaria. Integración de dimensiones políticas, económicas, espirituales y ecológicas (comunidad destino).
7	Saberes ancestrales	Indagación de elementos no disciplinarios. Valoración de conocimientos culturales/indígenas Lógica difusa.

Fuente. Elaboración propia (Briceño y Oropeza, 2026)

Para el desarrollo de una gestión de proyectos en la transcomplejidad se parte de la realidad y se culmina en una complementariedad de la teoría y la práctica de manera integral.

#### **IV. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PROYECTOS DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA**

La gestión de proyectos, como disciplina, ha estado históricamente anclada en una visión mecanicista y positivista de la realidad. Bajo los estándares tradicionales, como los propuestos inicialmente por el Project Management Institute (PMI), un proyecto se concibe como una línea recta: una secuencia ordenada de eventos predecibles donde la planificación rigurosa, el control de tiempos y la gestión de costos garantizan el éxito.

Esta visión, heredera del pensamiento newtoniano y cartesiano, asume que el todo es igual a la suma de sus partes y que, al dividir un problema complejo en tareas pequeñas, se obtiene control absoluto sobre el resultado.

Sin embargo, el siglo XXI ha revelado la insuficiencia de este enfoque. Vivimos según Bayón (2021, p.4) “en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)”, donde las variables no son



lineales y donde la interconexión global hace que el aleteo de una mariposa en Asia provoque un huracán organizacional en América. Por su parte, Cascio (2020) acuñó el término de BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) para referirse a un mundo de sistemas quebradizos, ansiedad emocional y causalidad impredecible, impulsado por IA y pandemias.

Por lo que de acuerdo con diversas fuentes gerenciales (Forbes, Urbanity, Perceptiv Group y Executive Academy, 2025) BANI supera a VUCA en el liderazgo al capturar un mundo más frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, superando la mera volatilidad e incertidumbre predecible del modelo anterior. Mientras VUCA exigía agilidad y análisis racional, BANI exige resiliencia emocional, empatía e iteración constante para gestionar la ansiedad colectiva y rupturas imprevisibles, como las provocadas por IA y crisis globales. Así, los líderes evolucionan de planificadores estratégicos a

facilitadores de creatividad y aprendizaje continuo en entornos caóticos.

Es en este escenario de insuficiencia paradigmática donde emerge la transcomplejidad, como una cosmovisión de complementariedad paradigmática, que no busca simplificar la realidad, sino comprenderla en su tejido multidimensional, que reconoce que la incertidumbre no es un error, sino una condición intrínseca de la realidad.

En tal sentido, es una cosmovisión adecuada para esbozar una metodología transcompleja para el abordaje de la gestión de proyectos, que considere la complementariedad de lo mejor de la lógica del control rígido con aspectos de una lógica de la navegación, la adaptabilidad y la integración de saberes heterogéneos.

Para proponer una nueva metodología, primero hay que entender por qué el modelo actual falla en entornos de alta complejidad. La gestión de proyectos clásica opera según Project Management

Institute (2021) bajo la lógica de la "caja negra": se introducen insumos, se procesan y se obtiene un producto. Se asume que el entorno es estático o que sus cambios pueden ser mitigados mediante la gestión de riesgos.

Sin embargo, en la transcomplejidad, los proyectos son sistemas vivos, según Varela & Maturana (2004). Interactúan con sistemas sociales, políticos, ecológicos y tecnológicos que están en constante mutación. Este enfoque invita a mirar más allá de la disciplina única.

En un proyecto de infraestructura, por ejemplo, no basta con la ingeniería (disciplina técnica); se requiere entender la sociología de la comunidad afectada, la ética ambiental, la economía política y hasta la psicología del equipo de trabajo.

La metodología transcompleja, según Schavino & Villegas (2010) rompe las barreras entre sujeto y objeto. El gestor de proyectos ya no es un observador externo que manipula recursos, sino un

actor inmerso en el sistema que intenta transformar, y que a su vez es transformado por el proyecto.

### **Metodología para la gestión de proyectos en la transcomplejidad**

Una metodología para la gestión de proyectos en la transcomplejidad sería gradual, es decir desde etapas sencillas hasta las de mayor dificultad. En todo caso es posible coexistir varias metodologías con la finalidad de alcanzar el objetivo. Para la gestión de proyectos, se parte del elemento normativo/creativo y se fomenta la integración potencial de todos los recursos disponibles.

Valencia & Taboada (2022, p.13) afirman que: “las actuales metodologías y marcos de conocimiento en gestión de proyectos, aplicadas como única opción a proyectos científicos, no son completamente funcionales”. No hay una respuesta a una única interrogante, sino que emergen más a través del tiempo. A continuación, se presenta la figura 5.



**Figura 5. Metodología para la gestión de proyectos**  
**Fuente: Miranda (2023). Adaptación de Briceño (2026)**

Una explicación de lo previsto en la figura 5, se manifiesta así: primero y necesario es *la idea* ¿Qué se quiere? y ¿para qué?, este primer criterio sitúa al investigador en el mundo del espectador. El *perfil*. Aquí se enumera cuáles serían los criterios para el desarrollo de la investigación, específicamente se analiza la problemática y se enumeran los recursos necesarios.

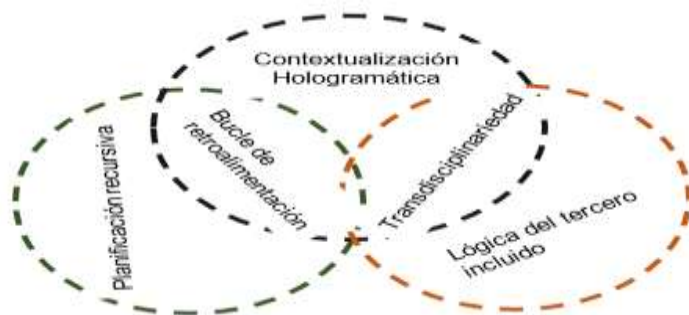
La *prefactibilidad* es un esquema de proyección previa antes de avanzar de lleno en la gestión. Se evalúan y se consideran pros y contras. La factibilidad es ¿Qué posibilidades hay de aplicar estos recursos e inversión y cuál es el tiempo para

lograrlo?

El *diseño* es la selección de una metodología de trabajo en equipo en la que se distribuya de manera eficiente los roles. El trabajo es interdisciplinario, fecundo y complejo. Se establecen las fases metodológicas de acuerdo con un plan preestablecido. Todo con la garantía de definir el camino a seguir. La *ejecución* es el desarrollo de todas las etapas prefijadas y se evalúa el marco operacional para el funcionamiento y el logro de la *operación* como último paso.

Una metodología para la gestión de proyectos en la transcomplejidad no puede ser rígida, pues eso sería recaer en el reduccionismo. Más bien, se debe estructurar sobre principios heurísticos y estrategias de acción. Tal como lo describe la matriz de complejidad de Stacey (2011) cuando la incertidumbre es alta, los métodos de control tradicionales pierden validez frente a estrategias de adaptación. A continuación, en la figura 6, se

proponen tres pilares fundamentales que constituyen el cuerpo de este abordaje.



**Figura 6. Pilares para una metodología de la gestión de proyectos en la transcomplejidad**

**Fuente. Elaboración propia (Briceño, 2026)**

1. Del diagnóstico estático a la contextualización hologramática. En lugar de un acta de constitución estática, el inicio de un proyecto transcomplejo requiere una inmersión hologramática. Según este principio planteado por Morin (1994) la parte está en el todo y el todo está en la parte. Metodológicamente, esto implica que la definición del alcance no puede hacerse solo desde la cúpula directiva. Se requiere un diálogo de saberes que incluya a los stakeholders no solo como clientes,

sino como constructores de conocimiento.

El abordaje metodológico emplea herramientas de la investigación-acción participativa. El gestor mapea no solo los requisitos técnicos, sino las redes de relaciones, las tensiones políticas y los valores culturales que atraviesan el proyecto. El objetivo no es congelar el alcance, sino comprender las dinámicas del ecosistema donde el proyecto se desarrollará.

2. La planificación recursiva y el bucle de retroalimentación. La metodología tradicional utiliza el diagrama de Gantt como una verdad inmutable. La transcomplejidad de acuerdo con Villegas (2012) propone una planificación recursiva.

El principio de recursividad organizacional establece que los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. En la práctica, esto significa adoptar ciclos iterativos, similares a las metodologías ágiles, pero con una profundidad epistemológica mayor.



La planificación se convierte en una estrategia de navegación. El equipo de proyecto, según Senge (2005) debe establecer hitos de sentido, no solo temporales. En cada etapa, se debe reevaluar no solo si se cumplió la tarea, sino si ésta sigue teniendo sentido en el contexto cambiante.

La metodología ha de incorporar espacios formales de reflexividad donde se cuestione la propia dirección del proyecto ante la emergencia de nuevas variables. Aquí, el error no se castiga; se analiza como información vital sobre la realidad del sistema.

3. Transdisciplinariedad y la lógica del tercero incluido. Quizás el desafío metodológico más grande es la gestión del conocimiento de complementariedad paradigmática y el trabajo en equipo. La lógica clásica es binaria: verdadero/falso, éxito/fracaso. La transcomplejidad opera bajo la lógica del "tercero incluido", que según Nicolescu (1996) permite la coexistencia de contradicciones.

En un proyecto transcomplejo, es posible que

una solución sea técnicamente viable pero socialmente inaceptable. Esta metodología no elige una sobre la otra mediante la fuerza, sino que busca un nuevo nivel de realidad donde ambas puedan complementarse.

Para lograr esto, el gestor de proyectos debe facilitar zonas de traducción donde ingenieros, sociólogos, financieros y usuarios finales dialoguen. No se trata de buscar un consenso mediocre, sino de construir una inteligencia colectiva. Las reuniones de seguimiento dejan de ser reportes de estatus para convertirse en mesas de síntesis transdisciplinar, donde se integran datos duros (cuantitativos) con percepciones, intuiciones y narrativas (cualitativos).

Esta metodología exige un nuevo perfil profesional. El gestor de proyectos en la transcomplejidad haría énfasis en una ecología de la acción. Ser capaz de tolerar la ambigüedad y gestionar la ansiedad del equipo ante la falta de certezas absolutas. Las habilidades duras y blandas

se complementan.

La ética también juega un papel metodológico central. Dado que la transcomplejidad asume la interconexión de todo, el proyecto no puede desentenderse de sus externalidades. La sostenibilidad y la responsabilidad social no son módulos añadidos, sino que forman parte del ADN de la toma de decisiones diaria.

El método de gestión incluye evaluaciones de impacto sistémico continuas, asegurando que la solución de un problema local no genere un desastre global. A continuación, se presenta la tabla 5 con las ideas resumidas de los tres pilares de la metodología transcompleja.

La transición hacia una metodología de gestión de proyectos basada en la transcomplejidad no es un lujo teórico, sino una necesidad pragmática ante la crisis de los modelos lineales en un mundo interconectado.

**Tabla 5. Los tres pilares de la metodología transcompleja**

<b>Pilar metodológico</b>	<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Propuesta transcompleja</b>	<b>Acción del líder</b>
Contextualización hologramática	Acta de constitución estática y rígida.	Principio hologramático (la parte está en el todo). Inmersión total en el ecosistema.	Mapear redes de relaciones, tensiones políticas y valores, no solo requisitos técnicos.
Planificación recursiva	Diagrama de Gantt de inmutable (línea recta).	Ciclos iterativos y bucles de retroalimentación. Los productos son causas y efectos a la vez	Establecer hitos de sentido en lugar de solo hitos temporales Reevaluar la dirección constantemente
Transdisciplinariedad	Lógica binaria éxito/fracaso	Lógica del tercero incluido Coexistencia de contradicciones	Facilitar zonas de traducción entre disciplinas. Integrar datos duros/ intuiciones y narrativas

Fuente: Elaboración propia (Briceño, 2026)

El enfoque tradicional, centrado en el control y la predicción, es insuficiente para abordar la naturaleza multidimensional de los problemas actuales. La propuesta metodológica aquí esbozada se aleja de los dogmas del micro-management para abrazar una postura de orquestación sistémica. A

través de la contextualización hologramática, la planificación recursiva y el diálogo transdisciplinar, es posible navegar la incertidumbre sin perder el rumbo.

La vinculación entre la ética y la incertidumbre constituye el eje conductor de la gestión de proyectos transcompleja; mostrándose en insuficiencia epistémica e integral en los modelos clásicos, siendo esto, únicamente determinado por el tecnicismo y la neutralidad.

En los actuales momentos, resalta la ética desde una visión ontológica, que cuida la responsabilidad epistemológica de la transcomplejidad, transfiriendo códigos normativos que dan responsabilidad a nivel social, político y proyectual.

De manera que, en el caso de la incertidumbre deja de ser un dato estadístico o desenfocado, para convertirse en otra manifestación ontológica, permitiendo la aplicación de los avances científicos,

tecnológicos, lo existencial y lo humano, emergiendo un nuevo contexto multidimensional que enriquece los saberes, y las personas que posean un objetivo común en el diseño de trabajo.

Gestionar proyectos desde la transcomplejidad es un acto de humildad intelectual. Requiere aceptar que no se pueden controlar todas las variables, pero sí influir en las dinámicas del sistema a través de una acción consciente, reflexiva y ética. El proyecto deja de ser un simple entregable para convertirse en un proceso de transformación de la realidad, donde el éxito no se mide solo en tiempo y costo, sino en la capacidad de generar valor sostenible en un tejido de relaciones complejas.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3ra ed.). Free Press.
- Bayón, M F. (2021). *VUCA: la filosofía emergente*. Tesis Doctoral en Filosofía. Escuela Internacional de Doctorado. Universidad de Almería. <https://shre.ink/51QX>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta edición). McGraw Hill Editores.
- Choi, B. C & Pak, A. W. (2021). Multidisciplinarity, interdisciplinarity, and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 2. Promoters, barriers, and strategies of enhancement. *Clinical and Investigative Medicine*, 44 (3), 1-8. <https://shre.ink/51Qv>
- Del Valle P. M. (2025). Tejiendo redes de conocimiento: La epistemología transdisciplinaria en la práctica docente universitaria. *HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación*

(9): 2. <https://shre.ink/51QK>

Drucker, P. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Norma.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J.C. Sáez Editor.

García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa.

Ginebra, J. (1997). *Liderazgo y la acción, mitos y realidades*. McGraw-Hill.

Grosso, A. y Moscato, C. (2003). *Diferentes abordajes de la complejidad, la incertidumbre y el cambio organizacional en la teoría de la administración: las estrategias apoyadas en el aprendizaje*. <https://shre.ink/51Qx>

Habermas. J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Santillana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.



- Klein, J. T. (2017). *Disciplinas e interdisciplinariedad*. En J. T. Klein & C. Mitcham (Eds). El carácter interdisciplinario de los estudios sobre ciencia y tecnología (15-38). Universidad de los Andes.
- Kosko, B. (1995). *Pensamiento borroso: La nueva ciencia de la lógica borrosa*. Drakontos.
- Lorenz, E. N. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20 (2), 130-141. <https://shre.ink/51Q5>
- Martín del Campo, I. (2025). El pensamiento complejo, recurso epistemológico para el arquitecto posmoderno del siglo XXI. *Estudios y perspectivas. Revista Científica y Académica* 5 (1). <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.899>
- Martínez Hernández, G J. (2024). Ética Gerencial: Una mirada clave como desafío en el siglo XXI. *Revista Digital La Pasión Del Saber*, 14(25), 5–13. <https://shre.ink/51QL>
- Mata-Abdelnour, E. (2023). Ética, liderazgo y toma de decisiones en la gestión de proyectos. *Revista*

- Tecnología en Marcha*, 36(7), 5–20.  
<https://shre.ink/51QA>
- Miranda, JJ. (2023). *Gestión de proyectos. Identificación – formulación, evaluación financiera –económica – social – ambiental*. MM ediciones.
- Morin, E. (2004). *Método VI. Ética*. Cátedra.
- Morin, E. (2011). *La vía*. Paidós.
- Morin, E. (1991). *Método IV. Las ideas*. Cátedra. Teorema.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. <https://shre.ink/51Qj>
- Nicolescu, B. (1996). *La transdisciplinariedad: Manifiesto*. Ediciones Multiversidad Mundo Real.
- Nicolescu, B. (1996). *La transdisciplinariedad: Manifiesto*. Ediciones Du Rocher.
- Pearce, C. L. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership* (p. 78). Edward Elgar.
- Pohl, C & Hadorn, G. H. (2022). *Principios de investigación transdisciplinaria*. Icaria.

- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute.
- Ramírez, M & Lizcano, L. (2020). *Gestión de proyectos de investigación: Enfoque sistémico*. Alfaomega.
- Salazar Varela, S. (2025). *Presentación de la obra: De la biónica a la sincronicidad un viaje hacia la transcomplejidad*. Villegas C., Alfonzo N., Márquez B. FEDERIT
- Salcedo, Y. (2018). La lógica difusa en el enfoque integrador transcomplejo. *Teorizando la transcomplejidad*. (Villegas, C compiladora). Editorial Académica Española.
- Schavino, N & Villegas, C. (2010). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking*. Pearson Education.
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Ateneo.
- Torres, H & Rivas, M. (2022). *Investigación visual participativa: Métodos y aplicaciones en contextos rurales*. Editorial Universidad de Sucre.
- Valencia, P & Taboada, J. (2022). Management of Research and Innovation Projects under the Triple Helix Model. TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review / *Revista Internacional De Tecnología, Ciencia y Sociedad*.
- Varela F & Maturana H. (2004). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del conocimiento humano*. Lumen
- Villegas, C. (2025). *Transcomplejidad y sociopolítica educativa. Red de Investigadores de la*

*Transcomplejidad.* <https://shre.ink/51QG>

Villegas, C. (2018). *Teorizando la transcomplejidad.*

Editorial Académica Española.

Villegas, C. (2012). *La investigación: Un enfoque integrador transcomplejo.* Universidad

Bicentenario de Aragua.

Zaa, J. (2018). Rostros de la realidad desde la filosofía transcompleja. *Teorizando la transcomplejidad* (Villegas, C. compiladora).

Editorial Académica Española.

# LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSCOMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



**Aida Josefina  
Oropeza**

Doctora en Ciencias de la Educación.  
Docente de la Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador y del U.E.P.  
Instituto Vitegui  
aidaoropeza21@gmail.com.  
<https://orcid.org/0009-0008-1129-1030>



**Yasmilys Graciela  
Briceño Pérez**

Doctora en Ciencias de la Educación.  
Asesora legal de Somos Tesis Puerto Rico,  
Asesora académica de Multiacademia Internacional.  
Estados Unidos de Norteamérica.  
Gerente de Asesoría Académica y Consultoría Gerencial  
BRIYAS,  
[asesorayasmilys@gmail.com](mailto:asesorayasmilys@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0006-5051-9304>

**Esta obra constituye una invitación a gestionar con la certeza de que no tenemos todas las respuestas, pero sí el compromiso de que nuestras preguntas sean honestas y las decisiones éticas. Es una propuesta que cabe tanto en una oficina de planificación como en una comunidad que discute su futuro, proyectando alternativas que reflejen el verdadero sentir de la humanidad en un escenario planetario en constante transformación.**

