

## AXIOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS: UN ENFOQUE DESDE LA GERENCIA AVANZADA

### “AXIOLOGY IN COMPLEX ORGANIZATIONS: AN APPROACH FROM ADVANCED MANAGEMENT”

Por: Arelis Fernández

([arelisf26@gmail.com](mailto:arelisf26@gmail.com))

Recepción: 21/04/2023.

Aprobado: 28/12/2023.

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo explorar la relación entre la axiología y las organizaciones complejas, centrándose en el enfoque de la Gerencia Avanzada. La axiología, como rama de la filosofía, estudia los valores y su importancia en la toma de decisiones y comportamiento humano. Por otro lado, la Gerencia Avanzada busca promover la eficiencia, la innovación y el desarrollo sostenible en las organizaciones. A través de una metodología cualitativa y entrevistas semi-estructuradas a los directivos y líderes. Asimismo, se analizaron las prácticas axiológicas en las organizaciones complejas que han implementado el enfoque de la Gerencia Avanzada, con el fin de comprender cómo los valores influyen en la gestión y los resultados obtenidos. En conclusión, este estudio sentará las bases para una investigación más amplia sobre la axiología; los resultados obtenidos permitieron comprender la importancia de los valores en la gestión y brindaron recomendaciones para promover la implementación efectiva de la Gerencia Avanzada en organizaciones complejas. Además, se espera que contribuya al desarrollo de un enfoque gerencial más ético y sostenible.

**Palabras Clave:** Axiología/Organizaciones Complejas/Gerencia Avanzada.

### ABSTRACT

This research aims to explore the relationship between axiology and complex organizations, focusing on the Advanced Management approach. Axiology, as a branch of philosophy, studies values and their importance in decision-making and human behavior. On the other hand, Advanced Management seeks to promote efficiency, innovation and sustainable development in organizations. Through a qualitative methodology and semi-structural interviews with managers and leaders, axiological practices were analyzed in complex organizations that have implemented the Advanced Management approach, in order to understand how values influence management and results. obtained. In conclusion, this study will lay the groundwork for further research on axiology; The results obtained allowed us to understand the importance of values in management and provided recommendations to

promote the effective implementation of Advanced Management in complex organizations. In addition, it is expected to contribute to the development of a more ethical and sustainable management approach.

**Keywords:** Axiology/Complex Organizations/Advanced Management.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tanto públicas como empresariales están compuestas por individuos, estructuras, normas y procesos que sin dudas generan productos/servicios que son requeridos en el mercado, buscando competir a través de estrategias que le permitan el dominio de una porción de dicho mercado. Ahora bien, dentro de estas estrategias se encuentran el cómo gerencial un sistema de valores en dichas organizaciones, lo que conlleve a un reconocimiento social y colectivo que bien puede beneficiar la imagen de la empresa gracias a la promoción de los valores y reglas que no están asociados directamente con su filosofía o cultura organizacional. Se puede entender, según Elkin (2007), que la filosofía “es un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes” (p. 34).

Esta definición implica la necesidad de establecer una estructura conceptual para reflexionar y tratar sobre los complejos poderes que actúan a lo interno de las organizaciones ante la multiplicidad de demandas y necesidades a satisfacer en la sociedad. Sin dudas, la clave está en el proceso de reflexión que se haga ante el marco conceptual, en la que los valores superen las razones basadas en la eficacia y la eficiencia, y más aún su adaptación frente al entorno; debe de ser de un enfoque sobre lo que se cree justo, correcto, equitativo, deseable y responsable. Es parte del camino.

Es así que, el ser humano posee una capacidad infinita de realización, cuando se conjugan a plenitud sus diferentes valores, generando superación e interacción, en su ambiente familiar, laboral, social y cultural. Los valores son principios básicos, en el sostenimiento de la sociedad, se transmiten por el modelaje, más que por la teoría. La persona se hace consciente de su realidad y la transforma para su propio desarrollo y progreso social.

Desde cualquier perspectiva, la cuestión sobre los valores cobra una valiosa connotación no sólo en el ámbito de la gerencia, sino en todas las áreas de la vida humana; sobre todo considerando el momento histórico vivido por la sociedad actual. Conforme a esto, el presente artículo persigue revisar en primer lugar sobre las diferentes posturas filosóficas de la teoría de los valores, luego, luego relacionarlas con la gestión en las organizaciones complejas.

En este sentido, la filosofía de los valores, es una de las divisiones de la filosofía contemporánea que estudia lo considerado valioso analizando los principios establecidos para considerar si algo posee valor o no, dependiendo de los fundamentos de tal juicio. Por ello, para hablar de valores se requiere un proceso de revisión sobre la evolución histórica del pensamiento filosófico de muchos autores, dado que este un concepto ha sido centro de discusiones y debates primigeniamente en el ámbito de la filosofía; antes de surgir como fuente axiológica en otras áreas del saber y del conocimiento.

Siendo así, el concepto de valor está íntimamente ligado a la filosofía misma, porque tal y como piensa Ortega citado por Herraiz (2014), “el hombre quiera o no se halla en alguna creencia respecto a las cosas que rodean su existencia; y al hacerlo le asigna algún valor a las mismas” (p.14). Estas creencias se conforman en convicciones y vienen a ser las interpretaciones dadas a las cosas; en la mayoría de los casos esas convicciones las formamos nosotros mismos y en otra medida provienen de creencias compartidas por la interacción social con los otros.

De acuerdo a ello, los valores provenientes de dichas convicciones ético-morales del bien y el mal, se van conformando en el ser humano alimentándose desde los primeros años de vida hasta alcanzar el discernimiento de un pensamiento adulto más complejo, pero siempre van conformándose como producto de nuestra propia reflexión filosófica sobre el mundo que nos rodea y de nuestra interacción con los demás.

De esta forma, tal y como lo afirma Herraiz (2014), “los valores producto de esas creencias conforman el estrato más profundo de nuestra vida mental” (p.18). Y ello configura el modo de actuar de las personas a lo largo de la vida, es decir, configuran la conducta

humana en el desempeño de los diferentes roles ejercidos en la sociedad; incluyendo el ámbito profesional. En este caso, si la Gerencia es ejercida por personas, su praxis estará caracterizada por las concepciones, creencias, valores que cada individuo posea en ese estrato más profundo de su ser; y dependiendo de ese conjunto o sistema de valores que éste tenga se tendrán diferentes resultados.

Ahora bien, el objeto de estudio se desenvuelve en un contexto de crisis de índole económico, político, social y cultural, que ocurren a nivel mundial, tal como lo señala, Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2010), ante los nuevos desafíos que reclama la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones están llamadas a sufrir transformaciones que puedan dar respuestas cónsonas a diversos desafíos a la hora de enfrentarlos.

Por su parte, las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios y/o necesidades efectuadas en el entorno como: resistencia al cambio, ausencia de trabajo en equipo, deficiente comunicación, motivación, falta de liderazgo, entre otras, al querer innovar o romper paradigmas tradicionales. Pérez (2006).

Así lo señala Vargas (2000), cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. “Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos” (p. 2).

Desde esta visión, se comprende lo expuesto por Hernández (2005), la gerencia debe enfrentar hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos, adecuarse implica flexibilizarse lo cual refiere la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades. Se hace necesario entonces la reflexión epistemológica como el proceso mismo de la formación gerencial analizado básicamente bajo un enfoque, el cual refiere la aplicación de criterios epistemológicos que fundan y definan la naturaleza y alcance del enfoque transcompetitivo u holístico, en el cual, a diferencia de la competitividad, se intenta lograr una visión global de las cosas, para poder

ofrecer una esencia integral. Para ello se considera necesaria la valoración de la epistemología que se interesa por la conformación de seres humanos sociales transformadores, y es que sin comprender estos procesos tampoco se entendería el cambio social.

De manera, que han ido surgiendo una serie de tendencias gerenciales, a través de las cuales los gerentes abordan las distintas realidades organizacionales, las cuales están dadas por los cambios políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales y espirituales, que orientan en este momento la dinámica mundial. Por ello, el desafío de la gerencia del siglo XXI, es admitir los constantes y vertiginosos cambios que emergen para comprenderlos desde una perspectiva amplia. Sólo el gerente que perciba la complejidad de los procesos organizativos alcanzará entender la concurrencia de la complementariedad y de las contradicciones que emergen en las organizaciones (Borjas y Monasterio, 2012).

Surgiendo la complejidad como una posición epistemológica que admite la existencia de diversas formas de pensar, por tanto, los saberes y conocimientos son organizados de acuerdo con los principios que rigen una determinada lógica. El pensamiento complejo es un método no clásico, que apuesta a constituirse como la estrategia de conocimiento de un sujeto quien construye y redefine su estrategia de conocimiento conforme se desarrolla el proceso cognoscitivo.

En el mismo orden de ideas, Morin (1998), señala que el desarrollar un pensamiento complejo le permitirá al hombre comprender la realidad y tal vez lo motive a explorar sobre aquellos aspectos no descubiertos de los existentes para replantear nuevas teorías. Plantea este autor, que la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, contradicciones, conflictos, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En este sentido, la complejidad siempre está relacionada con lo impredecible, lo imaginable, no se puede programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción.

También, emerge la necesidad de abordar las organizaciones complejas, al respecto Thompson (1994), sostiene que “son aquellas que operan en entornos dinámicos y

cambiantes, y que enfrentan desafíos complejos que requieren soluciones innovadoras y adaptativas. (p. 67). Estas organizaciones se caracterizan por ser grandes y diversificadas, y por tener múltiples unidades de negocio o departamentos que operan de manera interconectada. Estas pueden ser: empresas multinacionales, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales, hospitales, universidades, entre otras. Estas organizaciones suelen tener una estructura jerárquica y están formadas por múltiples niveles de gestión y liderazgo.

En consecuencia, uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones complejas es la coordinación y la comunicación efectiva entre sus diferentes unidades y departamentos. Para enfrentar estos desafíos, necesitan adoptar una gestión avanzada de la gerencia, que les permita tomar decisiones informadas y conscientes, y que promueva la innovación y la adaptación a los cambios del entorno. Esto implica una estructura de liderazgo sólida, una cultura organizacional coherente y una estrategia empresarial clara y bien definida; es decir, una gerencia avanzada que de respuesta a nuevas realidades, focalizada en lo humano, la convivencia, el rescate de la ética.

Entendiendo, que la gerencia avanzada no es avanzada por la tecnología tal lo sugiere Rojas (2006), al expresar es de avanzada “no por la tecnología, lo es por la comprensión profunda de los cambios sociales y humanos, y las nuevas respuestas. Debe ser avanzada porque se debe reinventar para no defraudar como la anterior”. Lo que coadyuve a pensar en una gerencia que se inventa cada día, movida por la creatividad, imaginación e innovación. También es una gerencia que busca adaptarse a los cambios volátiles del entorno.

De hecho, en la gerencia avanzada, se reconoce la importancia de los valores y principios en la toma de decisiones estratégicas. Los líderes de estas organizaciones entienden que las decisiones basadas únicamente en datos y cifras pueden no ser suficientes para lograr los objetivos de la organización a largo plazo. Es necesario tener en cuenta los valores y principios subyacentes para tomar decisiones informadas que estén alineadas con la visión y misión de la organización.

Asimismo, la gerencia avanzada es un enfoque de gestión orientado hacia el futuro, que se enfoca en la implementación de prácticas empresariales innovadoras y adaptativas, y en la gestión responsable y ética de los recursos y el talento humano. Este enfoque promueve la colaboración, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión empresarial, y está orientado hacia el desarrollo sostenible y la maximización de los resultados a largo plazo.

Cabe destacar que, la gerencia avanzada y la axiología están estrechamente relacionadas, ya que la implementación de prácticas empresariales innovadoras y adaptativas en la gerencia avanzada debe estar basada en valores y principios que estén alineados con la visión y misión de la organización. Además, la gerencia avanzada juega un papel importante en la gestión de la complejidad en las organizaciones, ya que busca maximizar los resultados de la organización a largo plazo, a través de la implementación de prácticas empresariales innovadoras y adaptativas.

Es importante acotar, que asumir la complejidad requiere que la gerencia tenga la capacidad de concebir las nociones de organización, desorganización, autoorganización y aceptar de manera complementaria la coexistencia de los elementos físicos, biológicos, culturales, sociales, psíquicos, intelectuales y espirituales, que son inherentes al ser humano. Bajo esta óptica, esta se presenta como la oportunidad que tiene la gerencia de asumir múltiples posiciones, motivo por el cual aparecen nuevos elementos a ser considerados dentro de los enfoques gerenciales.

Por su parte, Mujica (2000), soportado en los principios de Morín, advierte que es necesario concientizar a los gerentes sobre la concreción de la complejidad, en relación con la gestión de las organizaciones y que su conocimiento permitirá tener una visión más clara hacia donde deben orientarse, para que sus instituciones logren niveles adecuados de competitividad. La complejidad nos recuerda que la realidad es cambiante y que lo nuevo surge constantemente, lo cual ubica a las organizaciones a asumir los cambios que se producen en el pensamiento gerencial como uno de los factores indispensables a tomar en cuenta al momento de gestionar eficiente e integralmente las organizaciones.



Desde el plano epistemológico, en el pensamiento organizacional, han coexistido dos posturas con respecto a la forma de interpretar al ser humano en el seno de tales agrupaciones: a) una mecanicista, racionalista, científica, objetiva, cuantitativa, reduccionista, que ve la organización como un sistema cerrado; y b) otra humanista, cualitativa, fenomenológica, centrada en la personalidad del ser y desarrollo del competencias de liderazgo, que asume la organización como un sistema abierto y transcomplejo. Ambas miradas requieren que los líderes asuman una visión crítica al momento de gestionar personas en equilibrio con la productividad organizacional.

En este mundo organizacional transcomplejo, todos los seres humanos, no solo los gerentes, tienen que decidir y actuar, resolver problemas y dilemas integrando lo ético con lo gerencial; para respetar la condición humana, según lo expresa Malavé (2017); lo que conlleva a aceptar la diversidad moral del talento humano.

En este sentido, lo axiológico tiene que ver con los problemas, decisiones o actos, que contienen posturas frente al bien y al mal, lo corrupto y lo íntegro; es la capacidad de hacer lo correcto, en este mundo donde las personas han degenerado en muchos aspectos de su condición y de su dignidad humana. Así el reto último de la nueva conceptualización del talento humano radica en fomentar la coherencia en el actuar conforme a los valores de autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad, integridad, honestidad, solidaridad y, por, sobre todo, la otredad, que según Varela (2019), manifiesta que reconocer la otredad es uno de los valores más relevantes en el desarrollo de talentos.

Es por ello, que es necesario implementar una nueva forma de gerenciar con un enfoque axiológico que integre el capital humano en todos los niveles y priorice sus necesidades, para así, tener empleados que posean un sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad en las funciones asignadas. Consecuentemente, estas atenciones que emergieron en el transcurrir del proceso investigativo permitieron visionar la realidad que impera en las diversas organizaciones; fue así, como se originó en la investigadora el planteamiento de analizar la importancia de la axiología en la gerencia avanzada y su relación



en las organizaciones complejas, con el fin de rehumanizar a cada persona, asumiéndola como ser humano integral, con capacidad de trascender más allá de su condición humana en el entramado organizacional.

En un aspecto puntual el objetivo general del estudio plantea explorar la relación entre la axiología y las organizaciones complejas, centrándose en el enfoque de la Gerencia Avanzada, en el cual será indispensable analizar la teoría axiológica y su relación con la gestión en organizaciones complejas; explorar los principios y prácticas de la Gerencia Avanzada y su enfoque en la promoción de valores en las organizaciones; identificar los desafíos y oportunidades de integrar la axiología en la gestión de organizaciones complejas desde el enfoque de la Gerencia Avanzada.

Además, este estudio permite reflexionar sobre la necesidad de revisar nuestros propios valores y nuestra posición ética frente a la posibilidad de fomentar la cultura del ser, visualizar y comprender la dinámica del entorno que nos presenta nuevas realidades políticas, económicas, sociales y culturales, como parte de un mundo cada día más complejo, donde los valores dominantes deben ser desplazados por los valores emergentes centrados en el ser humano.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Desde el punto de vista axiológico, se hace alusión al término bajo el criterio de axiología según Hartman (2000), para quien es el sistema formal para identificar y medir los valores. “---Es la estructura de valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones.” (p. 11).

El término valor ha sido usado y sigue siendo usado bajo la óptica de la economía, tanto al surgir las teorías del valor postuladas por diversos representantes en lo económico, la teoría del valor de Smith, la teoría del valor de Marx. Pero se ha usado, también en un sentido no económico como cuando se dice que una obra de arte tiene gran valor, o que ciertas acciones son valiosas, asimismo el concepto de valor se ha usado también con

frecuencia en un sentido moral, un sentido filosófico general, como concepto fundamental en la llamada teoría de los valores o axiología.

En cuanto al contexto de la complejidad de una organización, en este se establece una diferencia importante en el comportamiento de sus miembros, en las condiciones estructurales, en los procesos que se generan dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su medio.

Así mismo las condiciones externas e internas son los factores dominantes para determinar la forma de una organización. Por lo tanto, cuando una persona ingresa a una organización la complejidad es la primera cosa que impresiona, igual que el tamaño.

Al respecto Etkin (2006), sostiene que “Las organizaciones no se pueden considerar como un mecanismo (programado), o un organismo (natural) sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica”, (p.67) expresando que la complejidad tiene lugar en virtud de la coexistencia de sistemas que funcionan u operan con multiplicidad de lógicas y fuerzas, no presentando un todo armónico y estable.

En este sentido, ha destacado el autor que la organización misma define las pautas de relaciones que comparten individuos y grupos que los conllevan a realizar un esfuerzo coordinado ante los procesos de cambios que permanentemente transita, logrando así la adaptación de su rumbo.

De igual forma el grado de complejidad de una organización se puede medir por la formación profesional y preparación de sus miembros, lo que conlleva a que la organización logre sus objetivos y las metas propuestas. Por lo tanto, el número de profesionales indica que los cargos están ocupados por las personas formadas para tal fin, y que la contribución de cada participante en la organización varía en función de varios aspectos entre estos las diferencias individuales existentes si no también los incentivos en recompensas y reconocimientos establecidos en la organización.

Si bien es cierto que las organizaciones permiten satisfacer las necesidades individuales, en el fondo están concebidas para el requerimiento de las personas de forma que estos por sí solo no pueden lograrlo, dado que la influencia de las organizaciones sobre

la vida de los individuos es fundamental en relación como vive, como se visten, sus valores y convicciones que son influenciados por las organizaciones. De ahí que por lo antes expuesto la sociedad se caracteriza por poseer organizaciones complejas: Industrias, empresas productoras de bienes y servicios, organizaciones deportivas entre otras.

Además, la complejidad de las organizaciones Thompson (1994), señala que “una organización compleja está determinada por su diseño, que invariablemente se segmenta o se departamentaliza y se establecen conexiones en el interior de los departamentos y entre ellos” (p.80), es decir, que la complejidad que se establezca en su estructura, cantidad y variedad de unidades serán el reflejo más claro del grado o profundidad de complejidad del entorno.

En este sentido los aspectos mencionados anteriormente sugieren que la complejidad de la organización no es un tema simple de abordar, su contenido lo conforman diferentes elementos que no varían de la misma manera e intensidad en todas las organizaciones. Igualmente, la complejidad no sólo se refiere a un problema de cantidad de componentes y las relaciones entre ellos en este caso, la complejidad relacional, sino también responde a la dificultad de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo llevado a cabo en la organización, necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve.

Por el contrario la complejidad de las organizaciones y la distribución de las tareas para el trabajo de la organización producen incertidumbre en ella, e imponen condiciones a las variables de diseño organizativo, y, en consecuencia, al tipo de forma organizativa.

De tal manera que entendiendo la organización como un todo integrado, sistematizado y con diversidad de funciones y/o tareas que atienden a distintas especializaciones, orientadas al mantenimiento de la operatividad, funcionamiento administrativo y a la toma de decisiones; evidenciándose de esta manera la complejidad de la misma ante la concurrencia del manejo de recursos materiales, financieros y humano, lo cual influye directamente en el componente de su cultura organizacional.

No obstante, para explicar lo que se entiende por gerencia avanzada, se hace necesario recurrir a la postura de se refiere la definición de Rojas (2006), como una nueva gerencia para dar nuevas respuestas a las nuevas realidades, un reto de producción de saberes, más humanista, una gerencia centrada en la información y el saber, porque es la información y el saber lo que construye la realidad actual. “Pero una gerencia focaliza en lo humano, la convivencia, el rescate de la ética” (p. 82).

En esta nueva concepción puede apreciarse la importancia que el autor asigna a los valores de: el conocimiento, el humanismo, la convivencia y la ética. Se trata de una gerencia que se está construyendo y debe centrarse en el ser humano. El autor afirma que la gerencia avanzada debe focalizarse en el valor de la persona, y por ello plantea que ésta —tiene el reto de hacerse más humanista porque es el hombre el centro de la empresa y no las maquinarias.

Por otro lado, Figueredo (2017), se refiere a la gerencia avanzada como un concepto en plena construcción, se explica como un paradigma emergente que intenta hacer entender “la direccionalidad en gestión de las organizaciones y sus procesos, cualquiera sea su tipo y objeto, y, además, la forma de definirlos y estudiarlos, en consonancia con las exigencias de la sociedad de la información y del conocimiento” (p. 329).

Desde la perspectiva de Figueredo (2017), hay una serie de aspectos que, según su criterio, caracterizan la gerencia avanzada, entre los cuales se destacan: la multidimensionalidad, la complejidad, la transdisciplinariedad, la vocación de servicio, la responsabilidad social, la producción de conocimiento, la búsqueda del bienestar humano y la orientación a la excelencia; donde se puede apreciar que esta nueva concepción no puede ser un remozamiento, una renovación o un refrescamiento de la gerencia tradicional, sino que es una nueva concepción, con nuevos retos, nuevos enfoques y nuevos valores; implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones.

En cuanto a las teorías axiológicas, estas son teorías que estudian los valores y principios que guían el comportamiento humano y su impacto en la toma de decisiones. Estas teorías pueden ser aplicadas en la gestión de organizaciones complejas, para ayudar a definir

los valores y principios que guían la organización y para tomar decisiones que estén alineadas con estos valores y principios.

La teoría axiológica más comúnmente utilizada en la gestión empresarial es la teoría de los valores de Max Scheler, que se enfoca en la importancia de los valores en la toma de decisiones. Según esta teoría, los valores pueden ser jerarquizados en función de su importancia, y los valores más altos deben guiar la toma de decisiones en la organización.

La teoría de la ética empresarial también es relevante en la gestión de organizaciones complejas. Esta teoría se enfoca en la importancia de la responsabilidad social y ética en la toma de decisiones empresariales, y en la creación de valor a largo plazo para todos los stakeholders de la organización.

En la gestión de organizaciones complejas, la aplicación de estas teorías axiológicas puede ayudar a definir los valores y principios que guían la organización, y a tomar decisiones que estén alineadas con estos valores y principios. Esto puede ayudar a crear una cultura organizacional sólida y coherente, que promueva los valores y principios de la empresa y fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

Además, la aplicación de estas teorías axiológicas también puede ayudar en la gestión de los múltiples stakeholders de la organización, garantizando que se satisfagan sus necesidades y se respeten sus valores y principios. Esto puede ayudar a construir relaciones sólidas y duraderas con los stakeholders, lo cual es esencial para el éxito de las organizaciones complejas.

En cuanto al abordaje metodológico, esté enmarcada en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo; se realizaron entrevistas semi-estructuradas a directivos y líderes de organizaciones complejas que hayan implementado la gerencia Avanzada. Además, se analizaron documentos y casos de estudio relacionados con la implementación de este enfoque. En el análisis de datos se utilizaron técnicas de codificación y categorización temática.

## **DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

Los principales hallazgos de la investigación revelan que los fundamentos éticos y morales, que constituyen el componente axiológico inciden en todos los contextos organizacionales (en las decisiones, en el liderazgo y en el desempeño gerencial). Además, se considera que gran parte de los problemas que confronta actualmente la sociedad es producto de comportamientos que son cuestionables moralmente desde el punto de vista organizacional, la deshumanización en las relaciones laborales, la falta de ética en el ejercicio gerencial, la desatención al ambiente y su consecuente deterioro y el consumismo exacerbado inducido desde las instituciones públicas y las empresas privadas.

En ese mismo orden, se evidencia que efectivamente la realidad compleja que caracteriza la sociedad actual, donde se enfrentan continuamente contradicciones y contrariedades relacionadas con los valores de las empresas y las instituciones públicas, existe la necesidad de adoptar una ética empresarial que garantice el buen desempeño de la gerencia avanzada, cuyo mayor desafío lo constituye, según lo señala Pateiro (2010, p. 5), la humanización organizacional, mediante la búsqueda de la convergencia ética en la pluralidad moral. Se aprecia como resultado fundamental, la convergencia en las opiniones referidas al papel de los valores en la gerencia, en las organizaciones, considerando que éstos dan sentido de pertenencia a sus miembros, potencian la integración, y posibilitan la creación de un ambiente humano de compromiso y responsabilidad con la empresa o institución, con el ambiente y la sociedad en general.

Por lo tanto, es necesario refundar la ética y revisar los valores en los ámbitos organizacionales y redimensionar el componente axiológico con un enfoque hacia lo humano, con múltiples miradas para comprender, interpretar y convivir en las nuevas realidades sociales en las que emerge la gerencia avanzada.

## **CONCLUSIÓN**

La implementación de valores en la práctica gerencial puede verse, como esa columna vertebral de toda organización y juega un papel muy importante en el logro de metas y

objetivos, demostrando que los líderes de instituciones han reconocido la importancia de todos los colaboradores involucrados en los procesos institucionales que ayudan a alcanzar las metas propuestas. En este sentido, la gerencia como visión axiológica propone una metodología para la definición e implementación de valores a nivel individual, grupal y organizacional para el logro de los objetivos, propugnando una cultura organizacional basada en filosofías apoyadas en la transdisciplinariedad y en la ética transcompleja.

Con relación a los hallazgos anteriores, la praxis gerencial formativa debe abordarse desde un punto de vista axiológico, ya que en algunos niveles la gestión pública sigue siendo un proceso de simple suministro de información, en cuyo caso la teoría y la práctica están claramente relacionadas con esa simple función formativa, que trata sobre la adquisición de conocimientos, las actitudes críticas, el pensamiento reflexivo, la conciencia moral y el uso de los recursos de aprendizaje para motivar a los colaboradores, permitiendo que la producción sea banal en la mayoría de las áreas.

Es por ello, que es necesario implementar nuevas formas de gerenciar en las organizaciones complejas con un enfoque axiológico que integre el capital humano en todos los niveles y priorice sus necesidades, para así, tener empleados que posean un sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad en sus funciones asignadas.

Es de vital importancia que las empresas trabajen bajo un enfoque axiológico, teniendo en cuenta que la dignidad humana está por encima de cualquier estrategia competitiva. Es necesario que las empresas estén alineadas a los valores sociales, no solo para que se revierta en empatía, sino que brinde un nuevo significado del valor para las futuras generaciones; en las que estos se construyen sobre la base de la humanidad y la persona consciente de sus actos. Las empresas están compuestas por personas, y los valores de estas son parte de un todo reflejado en las acciones de una o del otro.

Por otro lado, las organizaciones complejas en los actuales tiempos, y más aún sobre la base de las responsabilidades sociales que se adhieren por el simple hecho de formar parte de un mismo entorno, se convierte en un nuevo ciudadano con la denominación de empresarial. Es decir, se encuentran con nuevas formas de vida en tejido social en las que las



empresas ya tienen una vida propia producto de su mismo protagonismo. Y como ciudadano empresarial tiene nuevos deberes y derechos a los cuales debe acogerse, comenzando por el ser responsable de su espacio y de la conservación del mismo.

El marco axiológico de convivencia, en la cual se encuentran los valores intrínsecos de toda sociedad, es necesario sean redimensionados en el contexto empresarial en favor del conocimiento y su posterior transferencia; conllevando de manera implícita a la generación de nuevos momentos de innovación que beneficien a la sociedad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barroso, (2001). Gerencia transcompleja, en tiempo de trasformaciones. México: McGrawHill.
- Borjas, L. y Monasterio, D. (2012). La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, 48 (28).
- Drucker, P. (2006) Nuevo paradigma de gerencia. Colombia. Ediciones. Editorial Universidad Jaime I. Athenea. Bogotá –Colombia.
- Elkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Editorial Granica. 1ra edición.
- Etkin, J. (2006) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Figueredo, C. (2017). La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria. Revista Scientific. – Revista Multidisciplinaria de Investigación socioeducativa - Vol. 2, N° 6 – Noviembre-Enero 2017-2018 - pág. 322/336. [En línea] [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/152](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/152) [Consulta: 2020, enero 22].
- Gamargo, F. y Rojas, C. (1998). Valores Pedagógicos. (Mimeografiado) IUPMA (sin otros datos).
- García, M. (2012). Investigación gerencial, complejidad y caos: Hacia la modelización computacional. Honoris Causa.[Revista en línea]. Disponible: <http://www.uny.edu.ve/index.php/publicaciones-uny?layout=edit&id=304html> [Consulta: 2013, Julio 27].
- Hatman, Robert. (2000). Validity Studies Of The Hartman Value Profile Model. ValueResource Group.

- Hernández, R. Epistemología y Formación Gerencial: un enfoque Holístico. Revista NEGOTIUM Año 1 / N° 1 / 2005 / Rev Negotium 1 (1) 3-11
- Herraiz, C. (2014). SCIO. Revista de Filosofía, n° 10, Noviembre de 2014, 173-176, ISSN: 1887-9853
- Lanz, R. (2001). Organizaciones Transcomplejas. Imposmo, Caracas.
- Lapie, P. (1902). Logique de la volonté. En LALANDE, Vocabulario técnico y crítico de la Filosofía. Editorial Ateneo.
- Malavé, J. (2017). Ética en la Gerencia: un Enfoque Conductual. [Tesis no publicada en línea], pp. 151. Caracas, Venezuela. IESA. Disponible: [http://www.iesa.edu.ve/FILES\\_MediaBroker/Public.pdf](http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public.pdf). [Consulta, 2020 Octubre 10]
- Morin, E. (1998). El Método. Tomo III.: El conocimiento del conocimiento Madrid: Cátedra S.A.
- Mujica, M. (2000). Nuevas estrategias para gerenciar. Una visión epistemológica. [Documento en línea]. Disponible: <http://diegoiibarra.ve.tripod.com/nuevas.htm>. [Consulta, 2012, septiembre 10].
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1997). Hacia una Gerencia Transcompleja, Transcomplejidad un Nuevo Arte de Vivir. Francia.
- Pateiro, E. (2010). Razonamiento ético y pluralismo moral: una aproximación a la postmodernidad organizacional Trab. Grd para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro. Vicerrectorado Académico. Decanato de Postgrado. Barquisimeto.
- Petit, E y otros. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 28, 173-205.
- Rodríguez, J. (2013). Hacia una Gerencia Transcompleja. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada.
- Rojas, L. 2006. Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 2 / N° 5 / Noviembre 2006. Pág. 77-100 [En línea] <http://revistanegotium.org.ve/pdf/5/5Doc1.pdf> [Consulta: 2019, diciembre14].
- Scheler, M. (1978). Ética. Nuevo Ensayo de fundamentación de un Personalismo Ético. Traducido del alemán por Hilario Rodríguez.
- Thompson, J. (1994). Organización en Acción, McGraw-Hill Inter americana, S.A.