

**GERENCIA AVANZADA: LIDERAZGO ÉTICO Y CO-CREACIÓN DESDE LOS
FUNDAMENTOS AXIOLÓGICOS**

**ADVANCED MANAGEMENT: ETHICAL LEADERSHIP AND CO-CREATION FROM
AXIOLOGICAL FOUNDATIONS**

Maryuri del C., Mercado B.

Docente UNELLEZ. Doctoranda en Gerencia Avanzada UNELLEZ. Adscrita al Grupo de Creación Intelectual “Sinergia para la Innovación Gerencial”, del Doctorado en Gerencia Avanzada UNELLEZ. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7222-8576>. E-mail: mercadomaryuri@gmail.com

Autor de correspondencia: mercadomaryuri@gmail.com

Recibido: 23/10/2025 **Admitido:** 12/11/2025

RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito explorar los fundamentos axiológicos que sustentan la gerencia avanzada, resaltando su impacto en el desarrollo de un liderazgo ético y transformador. Mediante un enfoque cualitativo y documental, se analiza cómo los valores éticos, como la justicia, la equidad, la transparencia y el respeto, constituyen pilares esenciales para una gestión organizacional orientada al bienestar humano, la sostenibilidad y el impacto social. A través de la reflexión y el análisis de autores presentados, se argumenta que la axiología actúa como una brújula que guía las decisiones gerenciales hacia la co-creación de sentido, la dignidad humana y la corresponsabilidad. El estudio evidencia que, en tiempos de incertidumbre y alta complejidad, los fundamentos axiológicos permiten a los líderes transformar las organizaciones en espacios donde los valores éticos y los objetivos estratégicos coexisten armónicamente. Como conclusión, se reafirma que los fundamentos axiológicos no solo son necesarios, sino indispensables para reconfigurar la gerencia avanzada como una práctica profundamente humana, ética y sostenible.

Palabras clave: Gerencia avanzada, axiología, liderazgo transformador.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to explore the axiological foundations that support advanced management, highlighting its impact on the development of ethical and transformative leadership. Using a qualitative and documentary approach, it is analyzed how ethical values, such as justice, equity, transparency and respect, constitute essential pillars for organizational management aimed at human well-being, sustainability and social impact. Through the reflection and analysis of the authors presented, it is argued that axiology acts as a compass that guides managerial decisions towards the co-creation of meaning, human dignity and co-responsibility. The study shows that, in times of uncertainty and high complexity, axiological foundations allow leaders to transform organizations into spaces where ethical values and strategic objectives coexist harmoniously. In conclusion, it is reaffirmed that axiological foundations are not only necessary, but indispensable to reconfigure advanced management as a deeply human, ethical and sustainable practice.

Keywords: Advanced management, axiology, transformative leadership.

INTRODUCCIÓN

*«No cultivar la fuerza moral, no explorar lo
que he aprendido,
la incapacidad de seguir lo que sé que es justo,
y de reformar lo que no es bueno,
todas éstas son mis preocupaciones.»*

Confucio.

En el intrincado entramado de las organizaciones contemporáneas, la gerencia ha evolucionado más allá de los paradigmas tradicionales, exigiendo una comprensión profunda de los valores que subyacen a la toma de decisiones y la interacción humana. Esta evolución conceptual hacia la gerencia avanzada no solo responde a la creciente volatilidad e incertidumbre de los entornos globales, sino también a la necesidad de integrar enfoques éticos y humanísticos que reconocen la centralidad del ser humano en la creación de valor. De este modo, los fundamentos axiológicos emergen como un marco imprescindible para comprender cómo los principios éticos y los valores compartidos pueden guiar el liderazgo hacia una práctica transformadora y sostenible.

En este contexto, se hace necesaria una reflexión argumentativa sobre los fundamentos axiológicos que sustentan la gerencia avanzada, abordando cómo estos principios éticos contribuyen al desarrollo de un liderazgo ético y transformador. Con esta perspectiva cualitativa, se examina el papel de la co-creación de sentido, el respeto mutuo y la dignidad humana como pilares del ejercicio gerencial.

Por tanto, orienta esta investigación la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuyen los fundamentos axiológicos al desarrollo de un liderazgo ético y transformador en la gerencia avanzada?, la cual nos invita a explorar cómo la praxis gerencial puede trascender las métricas económicas para convertirse en un espacio de creación colectiva de sentido, donde la ética y los valores son el núcleo articulador. El propósito de este ensayo, por tanto, es analizar cómo estos fundamentos axiológicos fortalecen el liderazgo organizacional en contextos complejos, permitiendo a las organizaciones no solo adaptarse al cambio, sino también convertirse en agentes activos de transformación social.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Los valores axiológicos, desde la mirada de la gerencia avanzada, se conciben como principios rectores que otorgan coherencia, legitimidad y dirección a las decisiones gerenciales. En este contexto, estos valores trascienden las nociones utilitaristas y se posicionan como elementos esenciales que moldean el comportamiento organizacional, impulsan la confianza y fomentan el compromiso ético entre líderes, equipos y comunidades. Así, se convierten en el fundamento relacional de las prácticas éticas necesarias para los nuevos tiempos. Al respecto, Rodríguez (2020, pp. 29), señala que existe “la necesidad de generar nuevos estilos de pensamiento gerencial que tributen a la

transformación de las formas tradicionales hacia las posibilidades de una visión transdisciplinaria, ética, responsable y humana de la gerencia”.

Por otra parte, Carrero (2019, pp. 350), al referirse a los valores organizacionales expresa que los mismos:

Afloran desde lo interno de la empresa, específicamente, por medio de las personas, es decir, a través de sus creencias, pensamientos percepciones, cultura entre otros, que conforman la organización, donde se desarrolla un comportamiento específico basado en el valor por sí mismo.

Con el señalamiento anterior, se denota que existe una conexión entre los valores organizacionales y la esencia misma de las personas que conforman una empresa, donde se destaca la importancia de la cultura y las creencias individuales en la construcción de un entorno laboral cohesionado y significativo. Por su parte, Cortina (2000, pp. 25), agrega el componente de la ética en las organizaciones señalando que:

Toda organización desarrolla sus actividades en una época determinada, y no puede ni debe ignorar, si quiere ser legítima, que en la sociedad en la que actúa se ha alcanzado un grado determinado de conciencia moral, que se refiere no tanto a los fines que persiguen, como a los derechos que es preciso respetar y que no puede atropellar con la excusa de que constituyen obstáculo para sus fines.

Bajo esta perspectiva, la ética no debe limitarse a ser un conjunto de normas abstractas, sino que debe ser una guía práctica dirigida al respeto de la dignidad humana y la justicia social. Por tanto, esta visión es particularmente relevante en la gerencia avanzada, pues vincula la responsabilidad gerencial con la creación de mejores entornos organizacionales. En este sentido, la transparencia y la equidad, por ejemplo, no son simplemente valores deseables en una organización, sino que pueden ser exigencias éticas que generan legitimidad organizacional, fomentando la cohesión interna y fortaleciendo la relación con los grupos de interés externos.

De esta manera, la axiología, entendida como la reflexión filosófica sobre los valores, se erige como un campo fundamental para comprender no solo las decisiones individuales, sino también el tejido mismo de las organizaciones y sociedades. La real academia de la lengua española define fundamento como: “Del latín *fundamentum*. Principio y cimiento en que estriba y sobre el que se apoya un edificio u otra cosa. Razón principal o motivo con que se pretende afianzar y asegurar algo”. Por tanto, podemos decir que un fundamento axiológico se refiere a los principios, cimientos o razones relacionados con los valores que sustentan una determinada disciplina, práctica o sistema.

Por consiguiente, en el ámbito de la gerencia avanzada, los fundamentos axiológicos implican la integración de valores éticos y humanísticos en la práctica gerencial, reconociendo la centralidad del ser humano en la creación de valor y orientando el liderazgo hacia una práctica transformadora y sostenible. La actualidad, hace evidente que la práctica gerencial contemporánea, especialmente en el ámbito de la gerencia avanzada, enfrenta el desafío de trascender los enfoques tradicionales centrados únicamente en la eficiencia y el logro de resultados financieros.

En este sentido, señala Cabrera (2020, PP. 157), que la “Gerencia Avanzada que ha de responder a una cultura y un paradigma de desarrollo humano”. Desde esta posición, la ética emerge como un componente fundamental para la toma de decisiones, al sumarse al marco axiológico que orienta la acción hacia el respeto de la dignidad humana, la justicia y el bien común. Por lo tanto, con la integración de valores éticos en la gerencia, se abre paso a la co-creación, entendida como un proceso dinámico en el cual los líderes y sus equipos construyen juntos significados, propósitos y soluciones que trascienden los intereses individuales y se alinean con los objetivos organizacionales y sociales.

Con todo esto, la gerencia no solo es el espacio donde se toman decisiones, sino también el ámbito donde se asume la responsabilidad de

dichas decisiones. Al respecto, Díaz (2000, PP. 54), señala lo siguiente:

Al ser la Gerencia ese lugar de la decisión, apunta igualmente al lugar de la responsabilidad, puesto que cada decisión implica una deliberación, una preferencia, una valoración, para poder llegar a la decisión y posteriormente envuelve una acción coherente con la decisión. Todo este proceso lleva implícita la asunción de una responsabilidad y de la incertidumbre sobre los resultados de la decisión tomada.

Con esto se tiene que, cada elección implica un proceso deliberativo que involucra la valoración de opciones, lo que a su vez conlleva una incertidumbre inherente respecto a los resultados que se derivarán de las acciones elegidas. Esta dinámica resalta la importancia de integrar una perspectiva ética en el proceso gerencial, ya que las decisiones no son meramente técnicas, sino que están impregnadas de valores que reflejan las creencias y principios de quienes las toman.

En este campo, se debe tomar en cuenta también el liderazgo transformador. Este componente se presenta como una capacidad para inspirar cambios significativos en las personas y en las organizaciones, trascendiendo los enfoques que se limitan a la gestión de recursos y tareas. Desde esta perspectiva, no solo moviliza a los equipos hacia el logro de objetivos, sino que lo hace desde un marco ético

que coloca a los valores como eje central de su práctica.

Por tanto, y de acuerdo a lo señalado por Cohen (1997, pp. 02), el liderazgo transformador ocurre “cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos”. Esto deviene en que las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común.

Sin embargo, se debe agregar que el liderazgo transformador axiológico se distingue por su capacidad de construir un propósito compartido, basándose en principios como la equidad, la justicia, la responsabilidad y la transparencia. Con esto, los líderes transformadores asumen que las relaciones humanas son el pilar de cualquier proceso organizacional.

Como se ha señalado, los entornos actuales, marcados por constantes cambios tecnológicos, crisis globales y demandas sociales crecientes, exigen decisiones que no solo sean eficaces, sino también éticamente responsables. De manera que, la incertidumbre no puede ser eliminada, pero sí gestionada desde la construcción de relaciones sólidas y comprometidas que prioricen el bienestar colectivo sobre el interés individual. Desde este enfoque, los valores éticos se vuelven aún más relevantes en contextos de crisis, ya que proporcionan un sentido de dirección.

Con todo lo antes expuesto, se puede evidenciar cómo los valores axiológicos se integran de manera práctica en la gerencia avanzada, posicionándose como guías esenciales para la acción gerencial en contextos complejos, de forma que puedan ser representados en la siguiente tabla:

Tabla 01: Matriz sintética de la axiología de la gerencia avanzada

Aspecto Axiológico	Descripción	Implicaciones Prácticas
Ética y Responsabilidad	Fundamenta la toma de decisiones en principios éticos como la justicia, la transparencia y el respeto.	Promueve la legitimidad organizacional, fomenta la confianza de los grupos de interés y minimiza riesgos asociados a prácticas antiéticas o irresponsables.
Dignidad Humana	Reconoce y respeta la centralidad del ser humano en todos los procesos organizacionales.	Favorece entornos laborales inclusivos, mejora la calidad de vida de los empleados y fortalece la cohesión organizacional al priorizar el bienestar humano.

Aspecto Axiológico	Descripción	Implicaciones Prácticas
Co-creación de Sentido	Proceso participativo donde se construyen significados y propósitos compartidos en la organización.	Incrementa la motivación, el compromiso y la innovación organizacional, al permitir que los colaboradores contribuyan activamente a los objetivos colectivos.
Sostenibilidad	Orienta la gestión hacia un balance entre los resultados económicos, el impacto social y ambiental.	Genera prácticas organizacionales responsables, mejora la reputación corporativa y asegura la sostenibilidad a largo plazo.
Equidad	Asegura el trato justo y el acceso igualitario a oportunidades dentro de la organización.	Minimiza conflictos laborales, fomenta la diversidad y mejora el desempeño organizacional al aprovechar el potencial de todos los colaboradores por igual.
Cuidado y Respeto Mutuo	Basado en la biología del amor (Maturana), establece relaciones basadas en la confianza y el respeto.	Construye relaciones laborales sólidas, mejora la colaboración entre equipos y crea un entorno de trabajo que prioriza el bienestar emocional y relacional.
Innovación Ética	Introducción de nuevas ideas y prácticas fundamentadas en los valores organizacionales y principios de justicia y sostenibilidad.	Facilita la implementación de soluciones creativas que respeten los valores organizacionales y generen beneficios para la sociedad y el medioambiente.
Interdependencia	Reconocimiento de la conexión entre las personas, las organizaciones y el entorno.	Fortalece la colaboración, promueve la co-responsabilidad y permite generar un impacto positivo tanto dentro de la organización como en la comunidad en general.

Fuente: Datos Propios.

Cada uno de los aspectos señalados no solo responde a necesidades éticas, sino que también fortalece la legitimidad organizacional y el impacto social. De esta forma, se puede visualizar como los fundamentos axiológicos permiten a las organizaciones trascender una visión instrumental para adoptar un enfoque

humanista y sostenible. Todo esto facilita la comprensión de los fundamentos axiológicos, no como meros ideales abstractos, sino como la esencia que orienta el ejercicio de un liderazgo ético y transformador dentro de la gerencia avanzada.

Evidentemente, estos fundamentos contribuyen al liderazgo al proporcionar un marco ético sólido que guía la toma de decisiones, la construcción de relaciones humanas significativas y el diseño de estrategias organizacionales que responden tanto a las necesidades internas como a las exigencias sociales y ambientales del entorno. El liderazgo ético y transformador asume un rol proactivo en la construcción de un mundo más justo y ¿Es posible hoy resolver los problemas sociales, políticos, científicos, o de cualquier índole, sin considerar el mundo complejo en que vivimos? ¿por qué? sostenible, integrando los principios axiológicos en cada nivel de su actuación: desde la planificación estratégica hasta las interacciones cotidianas.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se ha evidenciado que los valores éticos no son simplemente herramientas auxiliares para la gestión, sino principios constitutivos que definen la esencia misma del ejercicio gerencial. La justicia, la equidad, la transparencia, el respeto y la responsabilidad trascienden las nociones tradicionales de la administración para posicionarse como las bases de una praxis gerencial orientada a la dignidad humana, el bienestar colectivo y la sostenibilidad.

Por otro lado, en un entorno organizacional cada vez más incierto y complejo, la axiología se reafirma como una brújula que no solo guía a los

líderes en la toma de decisiones, sino que también les permite construir un propósito compartido con sus equipos, basado en la confianza, la co-creación y el respeto mutuo. Esta capacidad de liderar desde los valores posibilita transformar las organizaciones en espacios donde las metas económicas y los ideales éticos coexisten de manera armónica, permitiendo un impacto positivo tanto en el ámbito interno como en el externo.

Así mismo, el liderazgo transformador basado en la axiología, se nutre de las interacciones humanas que se fundamentan en el cuidado y el reconocimiento del otro como legítimo en su existencia. Por otro lado, la ética se presenta como un marco necesario para construir organizaciones inclusivas y responsables, capaces de responder a los desafíos sociales y ambientales del presente. Estas influencias subrayan que el liderazgo ético no es únicamente un imperativo moral, sino una condición indispensable para garantizar la sostenibilidad y la relevancia de las organizaciones en un entorno globalizado.

La pregunta de investigación, ¿Cómo contribuyen los fundamentos axiológicos al desarrollo de un liderazgo ético y transformador en la gerencia avanzada?, ha encontrado su respuesta en la demostración de que los valores axiológicos son el núcleo articulador de este tipo de liderazgo. No solo ofrecen una guía ética en la toma de decisiones, sino que también

potencian la capacidad de los líderes para generar confianza, promover la cohesión, estimular la innovación responsable y construir entornos organizacionales resilientes e inclusivos.

REFERENCIAS

- Cabrera, J. G. (2020). Los retos de la gerencia avanzada. *Gerentia*, (3).
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Confucio. (2020). *Analectas*. 1ª edición digital. Editorial Herder.
- Cohen, N. (1997). Liderazgo transformador. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (11), 1-12.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la Empresa*. Claves para una nueva cultura empresarial. Quinta edición. Editorial Trotta.
- Díaz Barrios, J. (2000). La ética en la gerencia, vista a través del desarrollo organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5(10), 49-61.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [18 de diciembre de 2024].
- Rodríguez, M. (2020). Importancia del componente axiológico en la gerencia avanzada desde una visión reflexiva. *Revista Gerens*, (6).