



Revista de Estudios Globales Universitarios

Metrópolis

Vol7 2026
Num 1

ISSN 2692-319X | E-ISSN 2692-3203
Edición : Enero - Junio 2026

GERENCIA AXIOLÓGICA PROSPECTIVA: UNA MIRADA DESDE LAS VOCES DE LOS ACTORES EN ENTIDADES DE PRODUCCIÓN.

*Axiological Prospective Management: A View From The Voices Of The
Actors In Production Entities.*

Martin José Campos Bastardo¹ 
campos.martinj@gmail.com.
Universidad Yacambú (UY)
Lara, Venezuela.

Recepción: 05-01-2026

Aceptación: 10-02-2026

Publicación: 30-03-2026

Como citar este artículo: Campos, B. Martin, J. (2026). *Gerencia Axiológica Prospectiva: Una Mirada Desde Las Voces De Los Actores En Entidades De Producción*. Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios, 7 (1), pp. 3585-3604.

¹ Abogado (1989) y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos por la Universidad Santa María (1998), egresado del Programa Avanzado de Gerencia del IESA (2015), Magíster en Gestión para la Creación Intelectual por la UNESR (2022) y candidato a Doctor en Gerencia por la Universidad Yacambú.



Centro de Investigación
Metrópolis

www.metropolis.metro.uni.us



3585



Resumen

El presente artículo es producto de un estudio de investigación que tuvo como propósito generar una construcción teórica orientada a configurar una gerencia axiológica y prospectiva en las entidades productivas del contexto venezolano, fundamentada en los significados y vivencias emergentes de los actores sociales que hacen vida en dicho sector. Epistemológicamente, la investigación se inscribe en el paradigma interpretativo, bajo el enfoque cualitativo, apoyado en el método fenomenológico-hermenéutico. Los actores sociales que constituyeron las voces de este abordaje estuvieron representados por gerentes, directivos y líderes del empresarial. Para la recolección de la información, se utilizó la entrevista en profundidad. El proceso de interpretación se diseñó a través de las fases de categorización, estructuración, contrastación y teorización que propone Martínez, (2004). Las reflexiones post hallazgos develaron la necesidad de transitar desde una gerencia tradicional y autocrática hacia una praxis gerencial humanizada, en la que la Axiología productiva, el pensamiento prospectivo con sentido humano, y la gerencia horizontal con valores compartido, de manera que constituyan los pilares para la sostenibilidad y seguridad socio productiva en escenarios de alta incertidumbre. **Palabras claves:** Gerencia Axiológica, Prospectiva Organizacional, Fenomenología, entidades productivas, intersubjetividad.

Abstract

This article stems from a research study aimed at developing a theoretical approach to shape an axiological and prospective management model for productive companies in the Venezuelan context, grounded in the meanings and lived experiences of the social actors within that sector. Epistemologically, the research is situated within the interpretive paradigm and employs a qualitative approach based on the phenomenological-hermeneutic method. The social actors representing the voices in this study included managers, executives, and leaders from the business sector. In-depth interviews were used for data collection. The interpretation process was designed following the phases of categorization, structuring, contrasting, and theorizing proposed by Martínez (2004). Reflections following the findings revealed the need to transition from traditional, autocratic management toward a humanized managerial praxis, one in which productive axiology, human-centric prospective thinking, and horizontal management based on shared values serve as the pillars for sustainability and social productive security in high uncertainty sceneries. **Keywords:** Axiological Management, Organizational Foresight, Phenomenology, productive entities, intersubjectivity.





Introducción.

En el contexto de Venezuela está presente un escenario dinámico que ha caracterizado el siglo XXI, en el cual las entidades productivas han venido enfrentando transformaciones profundas marcadas por la volatilidad socioeconómica y la urgencia de garantizar la seguridad alimentaria. Esta dinámica se explica, en primer lugar, por el colapso del modelo rentista petrolero y la implementación de controles de cambio y de precios que han desmoralizado la producción nacional. Tal como señalan Hausmann y Rodríguez (2014), la extrema vulnerabilidad de la economía venezolana se exacerbó debido a una gestión macroeconómica que debilitó los derechos de propiedad y asfixió al sector privado por regulaciones rígidas, entre otros.

Esta realidad exige una reconceptualización de la práctica administrativa. La gerencia tradicional, anclada en la racionalidad instrumental y de eficiencia técnica, muestra signos de agotamiento al desvincular la dimensión humana y axiológica de los procesos gerenciales y de quienes operan el sistema productivo. Desde esta perspectiva, surge la necesidad de indagar: ¿Cómo conciben los actores sociales la praxis gerencial en las organizaciones agroalimentarias? y ¿cómo pueden conjugarse los valores organizacionales con estrategias prospectiva para construir atisbos que conduzcan a un nuevo concepto de gerencia?

En síntesis, este artículo aborda dicha realidad partiendo del sentir de los propios trabajadores, rescatando la dimensión subjetiva y el horizonte de futuro que requiere el sector en medio de circunstancias impregnadas de incertidumbre que convierten al fenómeno de investigación en un tema complejo, mas no ajeno de lograr su viabilidad y trascendencia.





Marco Teórico.

Revisión teórico referencial

Considerando el enfoque humanista de esta investigación, es oportuno incorporar los referentes conceptuales que complementaron el estudio, los cuales se refieren a continuación.

La Gerencia Axiológica.

Esta concepción visualiza el liderazgo ético, la justicia y el compromiso social como elementos claves que orientan el entramado gerencial. No significa un código deontológico estático, sino una gerencia viva, en la que el sistema axiológico que define al ser humano trasciende a una nueva forma de versionar la gerencia.

En palabras de Bustillos (2025):

La Axiología en la gerencia emergente desarrollada como parte de la cultura organizacional está referida a los valores, creencias y principios fundamentales que orientan la actuación y las disposiciones asumidas por los miembros de la organización... Estos valores constituyen los principios de la relación organizacional, determinando la forma en que se interactúa, al tomar decisiones y gestionar las relaciones internamente en la organización, por cuanto refleja el propósito, la misión y la visión institucional, impactando en la moral, la ética y el compromiso de sus miembros. (pág. 92)

Los valores siempre se involucran en los espacios de la vida misma y el contexto organizacional no escapa de ello precisamente por los seres humanos que en él, hacen vida. Entonces con la transformación social de la realidad cobra fuerza la gerencia emergente cuyo fundamento nace en





la axiología. Según Hartman, (1967), esta es

una rama de la filosofía que se caracteriza por el estudio de la naturaleza de los valores. Estos son los que dan sentido y coherencia a las acciones humanas, ya que para una determinada situación se ve implicada la noción de elección del ser humano por valores morales, éticos, estéticos y espirituales. (pág. 131)

En el contexto de las organizaciones es indispensable que los seres humanos evidencien con sus comportamientos los valores morales, éticos y estético que menciona el precitado autor, pues esto forma parte de una nueva manera de gerenciar, en el que es necesario replantearse nuevas funciones y pautas que conviertan a las organizaciones en el motor del desarrollo sostenible de la sociedad.

En este mismo orden de ideas, vale señalar que “la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización: humanos, físicos, tecnológicos y financieros” (Garrido 2006:11), por tanto, el valor humano es parte indispensable en la gerencia porque está dirigida por personas y va dirigida igualmente a personas. Entonces, desconocer que en ellos existe un sistema axiológico que los define, así como las acciones que realizan, es desconocer su propia capacidad de gerenciar.

Según Chica y Vegas (2020)

Los elementos axiológicos organizacionales son los declarados como principios por la organización, que centran su interés en la actividad socio productiva, en la construcción de escenarios sociales sostenibles y en la búsqueda del bienestar colectivo para alcanzar la máxima felicidad posible en lo social y en lo individual. (pág. 496)





Es decir, cada organización caracteriza sus propios elementos axiológicos, pues a través de ellos se reconoce la conducta humana como el pilar esencial para fundamentar una visión interna y externa con mayor profundidad filosófica. Esto motiva a las entidades productivas a implementar prácticas novedosas en su compromiso e inserción dentro del entorno social en el que operan.

La Prospectiva Organizacional

Las crisis que enfrentan hoy en día las organizaciones, sugieren una capacidad de respuesta diferente. Ya no es posible reaccionar a las crisis cuando ya han tocado a la puerta. La complejidad del mundo actual ha llevado a las organizaciones a enfrentar un cambio de actitud ante las dificultades que puedan enfrentarse, por ello es menester discernir, moldear y capitalizar las señales del futuro en el presente. En este contexto, la prospectiva organizacional deja de ser un ejercicio reflexivo de reuniones para convertirse en el activo estratégico más determinante del contexto empresarial contemporáneo.

Para comprender el enfoque de esta tesis, es importante comprender el término prospectiva, por ello, es necesario acudir a sus orígenes. El filósofo francés Gastón Berger, considerado uno de los padres de la prospectiva, planteaba una máxima que hoy cobra más vigencia que nunca: "Mirar a lo lejos, considerar el cuadro amplio, profundizar, pensar en el hombre y asumir riesgos".

De acuerdo con EcuRed (s/f)

Este filósofo invento del término prospectiva, como el estudio de los porvenires posibles, y fundador de dicha disciplina como la ciencia de comprender anticipadamente. Una disciplina que reclama un esfuerzo de imaginación creativa, ya que no se trata de





deducir el futuro a partir del pasado, pero que apoya sus cálculos en la reflexión; que parte de las posibilidades verificadas, extrapolando los resultados de su progresión, de su transformación, sólo dentro de los límites que se juzgan razonables.

En este mismo orden de ideas Godet (1994), sostiene que el futuro no está escrito, sino por construir. Por tanto, el enfoque que sigue esta tesis es que la prospectiva organizacional “no busca adivinar qué pasará como si se tratase de una bola de cristal, sino reducir la incertidumbre mediante la exploración rigurosa de futuros plausibles para tomar decisiones estratégicas en el presente”. Basado en esta perspectiva, la prospectiva organizacional en esta tesis es vista como una actitud, es decir la capacidad de anticiparnos al mañana para construir, desde hoy y de forma proactiva, los escenarios que realmente queremos alcanzar.

Entidades de producción y su Complejidad

La particularidad de estas organizaciones radica en su rol social, por lo tanto, sus lógicas de gestión no pueden evaluarse únicamente bajo indicadores de rentabilidad financiera, sino de sostenibilidad axiológica. Significa que las entidades de producción contemporáneas deben trascender la visión reduccionista de "insumo-transformación-producto a una visión en el que la axiología intervenga como eje articulador. Desde el paradigma de la complejidad de Edgar Morin, (1990), la organización se entiende como un sistema vivo, no lineal y dinámico, caracterizado por la emergencia, donde el todo manifiesta propiedades que no existen en las partes aisladas y la entropía organizacional, que exige una capacidad constante de adaptación. En este entorno, la incertidumbre no es una falla de medición, sino una propiedad inherente al ecosistema socioeconómico.





Asimismo, es valioso señalar que las entidades de producción son organizaciones indispensables para una sociedad y en estas radica la fuerza laboral y el conocimiento tecnológico los cuales se materializan para satisfacer necesidades humanas reales. Su importancia trasciende el indicador financiero; radica en su capacidad para distribuir riqueza, activar ganancias productivas y dinamizar economías locales. Sin entidades productivas sólidas, la estabilidad social se debilita, ya que estas constituyen la base material que sostiene los servicios públicos, la infraestructura y el bienestar colectivo.

Considerando el valor social de estas entidades, su dinámica se alinea con una Gerencia Axiológica Prospectiva puesto que se convertiría en un modelo de liderazgo capaz de navegar la incertidumbre mediante la convergencia entre la ética compartida y la construcción anticipativa del futuro.

Orientación Epistémica

La ruta metodológica de esta investigación se diseñó bajo un enfoque que honra la subjetividad de los actores sociales que hacen vida en las entidades de producción. La visión paradigmática que acompañó este camino fue el interpretativismo, el cual en las ideas de Martínez (2013), se fundamenta en las subjetividades y da cabida a la comprensión del mundo desde la apropiación que de él hacen los individuos. El propósito general de esta investigación se ajusta sin objeciones a este paradigma, porque la realidad se abordó desde las subjetividades de los gerentes en las entidades productivas para comprender e interpretar el fenómeno de la gerencia desde su mundo de vida.

En esta misma ruta epistémica se consideró el enfoque cualitativo asumiendo que la realidad es múltiple, dinámica y construida





intersubjetivamente. Behar (2008), plantea que desde la investigación cualitativa es un tipo de investigación cuya finalidad es proporcionar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales. Asimismo, se utilizó el método fenomenológico hermenéutico, siguiendo la rigurosidad científica del mismo para la interpretación del fenómeno de la gerencia axiológica prospectiva. En este proceso se realizó un dialogo con los versionantes, y posteriormente se logró el análisis hermenéutico para develar los sentidos y las suposiciones subyacentes acerca de la realidad organizacional. Este momento de la investigación implicó la interpretación y comprensión profunda del fenómeno a partir del abordaje a la realidad mediante el contacto dialógico con gerentes y el personal involucrado en los procesos gerenciales.

De esta interpretación, emergieron categorías relacionadas a la gerencia axiológica prospectiva, los cuales condujeron a una visión diferente del fenómeno. El análisis hermenéutico sugiere la confrontación de las interpretaciones emergentes de la realidad gerencial con las referencias teóricas previas relacionadas al fenómeno para llegar a los hallazgos, los cuales han permitido ir más allá de una visión reduccionista de la gerencia. Las categorías que emergieron están impregnadas de intersubjetividad lo cual sugiere que las experiencias y el mundo de vida pueden conducir a una resignificación auténtica de la realidad gerencial, transformándola en una realidad axiológica, más humana y contextualizada.

Los hallazgos obtenidos en este escenario sirvieron como catalizador para comprender la multidimensionalidad del fenómeno. Se interpreta que los procesos gerenciales son de carácter eminentemente complejos, en el que la esencia del ser humano debe ser un elemento valioso, así como la visión





necesaria del futuro, no para predecir sino para estar preparados a las circunstancias propias de realidad.

Resultados. El Sentir de las Voces

La diversidad de perspectivas en este contexto investigativo ha permitido comprender cómo los actores de un contexto o realidad determinada interpretan la realidad de la gerencia en las entidades productivas. Desde este punto de vista, las personas dan sentido a sus pensamientos y acciones, siempre considerando el contexto histórico y temporal que moldea su realidad social. Las voces que participaron en los diálogos propiciaron una hermenéusis interesante para construir elementos característicos y una nueva mirada de la gerencia axiológica prospectiva. Desde la perspectiva ontoepistémica del paradigma interpretativo se generaron 3 atisbos que resignifican la gerencia desde un enfoque axiológico y prospectivo.

Axiología productiva.

Este concepto emerge de las voces subjetivas del sistema axiológico que caracteriza a cada ser humano. Aunque los gerentes de las organizaciones hayan sido formados con conceptos de una gerencia autoritaria y poco empática, la esencia del ser humano prevalece en cualquier contexto. Significa entonces que desde el sentido de los valores se puede garantizar la productividad de cualquier empresa.

Esta categoría emerge cuando los actores expresan cómo los valores organizacionales, entre ellos, la ética del trabajo, el compromiso laboral y la disciplina y honestidad dejan de ser enunciados teóricos y se convierten en el motor con el que la empresa enfrenta crisis económicas o de productividad. Con esta postura se demuestra que la gerencia axiológica en plantas o entidades de producción no es filantropía, sino la reserva





moral e identitaria que garantiza la continuidad operativa y la cohesión del talento humano frente al desgaste del entorno.

En este sentido, es importante agregar la postura de Scheler (1916), quien considera que los valores no son meras abstracciones, sino que orientan la conducta humana por lo que se puede materializar el sentido de un humanismo ético dentro de las organizaciones productivas.

Pensamiento prospectivo con sentido humano.

Esta categoría no se limita a la prospectiva de la innovación o financiera pura sino a la capacidad colectiva de prever escenarios futuros evaluando el impacto ético de cada decisión productiva sobre el bienestar del personal y la sostenibilidad de la organización. Este pensamiento prospectivo constituye una práctica viva y participativa, en el que las metas a largo plazo de la empresa se alinean con las aspiraciones de vida de sus trabajadores.

Gerencia horizontal con valores compartidos

Los actores manifiestan la necesidad de romper con la gerencia vertical autocrática para dar paso a una estructura gerencial basada en la confianza, el diálogo horizontal y la toma de decisiones basada en valores compartidos. Con esta nueva mirada se reconfigura la arquitectura gerencial tradicional, posicionando la gerencia axiológica prospectiva, como un proceso donde el futuro de la entidad productiva se co-diseña escuchando activamente a los operarios, supervisores y directivos por igual. Estas tres categorías integran la visión axiológica, prospectiva y gerencial, emergiendo directamente de la praxis cotidiana de los actores en las entidades de producción.





Figura 1. Visión holográfica de la gerencia axiológica prospectiva

Discusión

Las voces de los actores nos guían hacia la consolidación de un constructo donde la Gerencia Axiológica Prospectiva se configura como un sistema holístico. No se puede proyectar el futuro de las entidades de producción como prospectiva sin antes sanear la plataforma de valores institucionales o su sistema axiología, el cual cohesiona a sus trabajadores.

Al adentrarse en las cotidianidades de la praxis gerencial a través de las voces de los actores empresariales, la investigación trascendió la mera descripción funcional para instalarse en el terreno de la construcción teórica. El objetivo fundamental consistió en generar un cuerpo de conocimiento de la gerencia axiológica prospectiva que se fundamenta en





la triada categorial emergente: La axiología productiva, el pensamiento prospectivo con sentido humano, y la gerencia horizontal con valores compartidos. La posterior triangulación de estos hallazgos con los postulados de la axiología, la gerencia prospectiva y la naturaleza de las entidades de producción revela una visión integradora donde la eficiencia económica es indisoluble de la dignidad humana y la anticipación estratégica.

El análisis de los discursos de los gerentes evidencia que los valores no constituyen elementos decorativos o enunciados declarativos en las paredes de las instituciones, sino que operan como fuerzas motrices directamente imbricadas en los procesos productivos. La axiología productiva como núcleo del valor organizacional emerge como aquella dimensión donde la jerarquía axiológica de la organización se traduce en criterios operativos de decisión. Los actores reconocen que la productividad sostenible no surge de la coerción, sino de la alineación entre el sentido del deber, la honestidad y la excelencia operativa.

Al triangular este hallazgo con la teoría axiológica y la dinámica de las entidades de producción, se advierte que el valor económico y el valor ético convergen. En las entidades modernas, la producción deja de ser un fin mecánico para convertirse en un medio de realización humana. Guédez (2002), plantea la visión de los valores organizacionales como principios rectores de la conducta y la necesidad de vincular la ética con la eficacia productiva, dando sustento directo al concepto de axiología productiva que emerge en esta investigación.

La axiología productiva postula que cada acto de producción, transformación y entrega de bienes o servicios está impregnado de una





carga moral. Los gerentes consultados destacan que cuando los procesos productivos se regulan por valores como la responsabilidad y la justicia, se reducen los conflictos laborales, se optimizan los recursos y se consolida un clima de confianza que impacta directamente en los índices de rendimiento institucional.

A partir de la segunda categoría emergente el pronóstico tradicional basado estrictamente en la extrapolación estadística trasciende para situarse en la construcción activa del futuro. El pensamiento prospectivo con sentido humano redefine la planeación estratégica al colocar al ser humano como el eje gravitacional de cualquier escenario por venir. Para los gerentes, anticiparse al entorno no implica únicamente calcular riesgos de mercado o viabilidad financiera, sino prever el impacto social, emocional y existencial de las decisiones organizacionales sobre los trabajadores y la comunidad circundante.

Mediante la triangulación con las teorías de la gerencia prospectiva, se constata que el futuro no es un destino inexorable, sino una construcción social sujeta a la voluntad y los valores de los actores. Sin embargo, el aporte diferencial de este constructo radica en la adición del "sentido humano". Mientras que la prospectiva clásica a menudo prioriza la competitividad y la tecnificación, los hallazgos demuestran que una gerencia con visión de futuro debe anticiparse cultivando la empatía, la adaptabilidad y el bienestar integral. Los gerentes actúan, así como arquitectos de futuros deseables, donde la tecnología y la innovación sirven para emancipar y potenciar las capacidades humanas, evitando la alienación y la obsolescencia del talento en las entidades de producción. El aporte de Berger (1967) desde la perspectiva filosófica de la prospectiva,





sugiere que este pensamiento es realmente una actitud del espíritu humano orientada a transformar el presente con responsabilidad y sentido social.

El pensamiento prospectivo minimiza la estructura de poder vertical y jerárquica, lo cual se evidencia en los relatos de los actores, quienes visualizan una configuración organizativa basada en la corresponsabilidad y la participación. La gerencia horizontal con valores compartidos se consolida como el puente estructural que da soporte a las dos categorías previas. Los gerentes señalan que la axiología productiva y la visión prospectiva carecen de eficacia si se imponen desde las cúpulas directivas; requieren ser creadas socialmente, mediante el diálogo horizontal, la transparencia y el reconocimiento del otro como un legítimo interlocutor.

Al triangular esta categoría con los paradigmas gerenciales contemporáneos y la realidad de las entidades de producción, se evidencia que los valores compartidos actúan como el pegamento cultural que cohesiona a equipos multidisciplinarios. Schein (2004), plantea que los valores compartidos actúan como el núcleo profundo de la cultura organizacional y por ello, el liderazgo puede facilitar o entorpecer la cohesión horizontal y la participación de los equipos.

La horizontalidad no implica ausencia de liderazgo, sino la diversificación de la autoridad, donde el gerente asume un rol de facilitador, orientador y catalizador del potencial colectivo. En este entramado, la toma de decisiones se descentraliza y se democratiza, permitiendo que la responsabilidad ética sea asumida por todos los miembros de la organización y no recaiga exclusivamente sobre la figura directiva. Bien lo





plantea Laloux (2016), “hay un giro de los criterios externos a los criterios internos en la toma de decisiones” (pág. 407)

La integración dialéctica de estas tres categorías a través del proceso de triangulación teórica permite perfilar el constructo de la gerencia axiológica prospectiva. Esta nueva visión teórica se define como un estilo directivo de naturaleza sistémica y humanista, donde la capacidad de anticiparse al futuro (prospectiva) se articula indisolublemente con un marco de principios morales aplicados al trabajo (axiología productiva), operativizado a través de estructuras colaborativas y participativas (gerencia horizontal).

En síntesis, esta visión supera las dicotomías tradicionales entre la técnica y la ética, o entre la eficiencia y el humanismo. Demuestra que, en las entidades de producción actuales, el éxito gerencial ya no se mide únicamente por la rentabilidad financiera a corto plazo, sino por la capacidad de construir futuros viables, justos y sostenibles sobre la base de una cultura organizacional donde los valores compartidos transforman la producción en un acto consciente de trascendencia humana y social.

Conclusiones

Al sintonizar los hallazgos de esta investigación con la realidad viva de las entidades de producción, se evidencia que la verdadera esencia de este constructo no emana de los manuales normativos ni de la planeación abstracta, sino de la cotidianidad experimentada por los propios gerentes y actores organizacionales. Freire (1970), enfatiza en la importancia de la cotidianidad y la vivencia como fuentes de conocimiento transformador, donde la teoría y la práctica entran en un diálogo dialéctico.





Significa que es en el pulso diario del quehacer laboral, en la toma de decisiones bajo presión y en la interacción cara a cara donde la teoría cobra vida, revelando que la gestión institucional es, antes que nada, un fenómeno humano y relacional.

La importancia de articular una visión gerencial desde la experiencia y las cotidianidades radica en la necesidad de devolverle al liderazgo su dimensión ontológica. Durante demasiado tiempo, los modelos gerenciales tradicionales han pretendido imponer estructuras tecnocráticas desprovistas del contexto sociocultural y vivencial donde operan, ignorando que las organizaciones son espacios vivos habitados por sujetos históricos, con emociones, creencias y expectativas. Cuando la gerencia axiológica prospectiva se nutre de la cotidianidad, reconoce que los valores no se decretan, se practican; que el futuro no se predice desde un despacho aislado, sino que se construye en el tejido de las conversaciones diarias; y que la horizontalidad no es un recurso retórico, sino una vivencia cotidiana de respeto y corresponsabilidad.

Desde esta perspectiva experiencial, la axiología productiva deja de ser un concepto teórico para convertirse en el criterio ético que guía el enfrentamiento de los dilemas diarios. Los gerentes, al transitar su cotidianidad laboral, experimentan la tensión constante entre la exigencia de la eficiencia económica y el respeto a la dignidad humana. Es precisamente en esa vivencia donde el constructo propuesto ofrece su mayor aporte: dotar al actor social de herramientas reflexivas para que cada acto productivo cotidiano esté impregnado de sentido moral. La producción deja de ser un fin en sí mismo y se redimensiona como un espacio de realización personal y colectiva, donde la honestidad, la justicia





y la excelencia se traducen en hábitos operativos y en formas dignas de convivencia institucional.

Asimismo, el pensamiento prospectivo con sentido humano cobra vigencia cuando se alimenta de las vivencias del presente. Anticiparse al futuro no significa evadir la realidad cotidiana, sino sumergirse críticamente en ella para identificar las semillas de cambio que ya están germinando en el día a día de la organización. Las experiencias cotidianas de los gerentes con sus aciertos, incertidumbres y resistencias al cambio, constituyen el material empírico más valioso para diseñar futuros deseables. Un gerente que ignora su cotidianidad corre el riesgo de construir escenarios abstractos e inaplicables; en cambio, aquel que parte de su experiencia vivencial, logra articular una prospectiva arraigada, empática y verdaderamente transformadora, capaz de anticipar no solo los vaivenes del entorno, sino también el impacto emocional y social de las decisiones sobre su equipo humano.

Por último, la gerencia horizontal con valores compartidos encuentra en la cotidianidad su prueba de fuego. Las estructuras horizontales no se sostienen por decreto, sino por la práctica constante de la escucha activa, la transparencia y la corresponsabilidad en las pequeñas rutinas de la organización. Es en el encuentro diario, en las reuniones de trabajo, en la resolución informal de conflictos y en la celebración de los logros cotidianos donde los valores compartidos se consolidan como la unión cultural de la institución.

En conclusión, el constructo teórico de la gerencia axiológica prospectiva, visto a través del prisma de las experiencias y las cotidianidades, nos enseña que el futuro de las entidades de producción no se administra; se





co-crea desde el presente vivencial. Reconocer la voz y la vivencia del actor gerencial permite superar la brecha entre la teoría y la práctica, demostrando que un liderazgo humanista, ético y con visión de futuro solo es posible cuando se edifica sobre la roca firme de la cotidianidad reflexionada, sentida y compartida. toda gerencia humanista debe partir del entendimiento de la convivencia diaria, el lenguaje y el respeto mutuo entre los actores sociales. En este contexto, el pensamiento de Maturana (1997), se hace presente al entender que toda gerencia humanista debe partir del entendimiento de la convivencia diaria, el lenguaje y el respeto mutuo entre los actores sociales.

Referencias

Behar, D (2008). Metodología de la investigación. México: Editorial Shalom.

Berger, G. (1967). Étapes de la prospective. Presses Universitaires de France (PUF).

Bustillos, S. (2025) axiología de la gerencia en la cultura organizacional. Número 71 enero-febrero 2025. Revista arbitrada del cieq - centro de investigación y estudios gerenciales (barquisimeto - venezuela) issn: 2244-8330 depósito legal: ppi201002la3492 /

Chica-Pinargote, I. M., y Vegas-Meléndez, H. (2020). Axiología empresarial para la innovación. Una visión gerencial desde la perspectiva del contexto ecuatoriano. Ciencia Digital, 4(3), 487-501.

Hartman, R.S. (1967). The structure of value, Carbondale, IL: Southern Illinois Press

EcuRed (s/f) Gaston Berger., https://www.ecured.cu/Gaston_Berger





Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.

Garrido, S. (2006). La Dirección por Valores. 2da Edición. Madrid, España: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Guédez, V. (2002). Gerencia, cultura y educación. El desafío de la transmodernidad. Fondo Editorial Tropykos / Universidad Nacional Abierta.

Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. LIPSOR.

Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones. Arpa Editores.

Martínez, M (2004) Ciencia y Arte de la Investigación cualitativa. Editoriales trillas. México

Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. México: Posgrado Integral en Ciencias Sociales de la Universidad de Sonora. Recuperado de https://pics.unison.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf.

Maturana, H. (1997). La objetividad: Un argumento para obligar. Editorial Dolmen

Scheler, M. (1916). Ética: Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético. (Trad. H. Rodríguez Sanz). Caparrós Editores.

Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass

