



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental de Lago



FORMACIÓN GERENCIAL

Revista de Gerencia en áreas
Económicas, Humanísticas y Técnicas
Universidad del Zulia

Mayo 2026
Vol. 25 No.1

Depósito legal: pp 2002 – 02ZU1289
ISSN: 1690-074X

Formación Gerencial, Año 25. Nº 1, mayo 2026, pp. 49-63

ISSN 1690-074X

DOI: <https://doi.org/10.17613/91y9j-yc027>

LA PARADOJA DEL ÉXITO EFÍMERO: GERENCIA VS. PSEUDGERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

Alexander Hernández *

Recibido: febrero 2026

Aprobado: abril 2026

RESUMEN

Este artículo analiza la Pseudogerencia como patología organizacional que simula prácticas gerenciales profesionales mientras erosiona la sostenibilidad empresarial. Mediante una metodología cualitativa de hermenéutica crítica aplicada a un corpus documental enriquecido con dos décadas de experiencia del autor, se deconstruye este "antimodelo" gerencial. Los hallazgos revelan que su aparente éxito es una ficción contable sustentada en cuatro pilares disfuncionales: cortoplacismo, centralización patológica, opacidad sistémica y culto a la intuición no validada. La discusión expone cómo este modelo genera riesgos existenciales mediante la erosión del capital intelectual, parálisis innovadora y acumulación de pasivos tributarios ocultos. Se concluye proponiendo la "Patología Organizacional" como disciplina aplicada para diagnosticar y tratar esta patología, constituyéndose en imperativo ético y de supervivencia para el ecosistema empresarial venezolano.

Palabras clave: Pseudogerencia, patología organizacional, sostenibilidad empresarial, hermenéutica crítica, Venezuela.

* Posdoctor en Investigación de la formación Tutorial UPEL (2024), Doctor en Ciencias administrativas y Gerenciales Universidad de Carabobo (2024), Magister en Ciencias Mención Orientación de la Conducta CIPPSV (2018), Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de Carabobo (2006), Docente Universitario postgrado Universidad de Carabobo, Consultor Gerencial y Conferencista. E-mail: alexzhz@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9667-9000>

THE EPHEMERAL SUCCESS PARADOX: MANAGEMENT VS. PSEUDOMANAGEMENT IN VENEZUELAN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article examines Pseudomanagement as an organizational pathology that simulates professional management practices while systematically eroding business sustainability. Through a qualitative methodology of critical hermeneutics applied to a documentary corpus enriched by the author's two decades of field experience, this "antimodel" of management is deconstructed. The findings reveal that its apparent success constitutes an accounting fiction sustained by four dysfunctional pillars: short-termism, pathological centralization, systemic opacity, and the cult of unvalidated intuition. The discussion demonstrates how this model generates existential risks

through the erosion of intellectual capital, innovation paralysis, and the accumulation of hidden tax liabilities. The paper concludes by proposing "Organizational Pathology" as an applied discipline to diagnose and treat this pathology, establishing it as both an ethical imperative and a survival requirement for the Venezuelan business ecosystem.

Keywords: Pseudomanagement, organizational pathology, business sustainability, critical hermeneutics, Venezuela

INTRODUCCIÓN

En el turbulento panorama empresarial venezolano se despliega una paradoja silenciosa pero devastadora: organizaciones que alcanzan éxitos resonantes en el corto plazo se desploman estrepitosamente en el mediano plazo. Este fenómeno, que denominamos "la paradoja del éxito efímero", constituye el núcleo de una crisis gerencial profunda que este artículo se propone develar. Nos enfrentamos a una encrucijada histórica donde la supervivencia empresarial depende de elegir entre los postulados de la gerencia científica o sucumbir ante los cantos de sirena de la pseudogerencia.

A lo largo de este análisis, deconstruiremos la esencia misma de la gerencia como disciplina científica,

recordando con Drucker (2019) que su verdadero propósito es "hacer a las personas capaces de rendir juntas" (p. 22), un ideal que contrasta radicalmente con las prácticas disfuncionales que predominan en nuestro contexto. Simultáneamente, conceptualizaremos la pseudogerencia como un antimodelo que, siguiendo a Mintzberg (2019), encarna la figura del "gerente desbocado" (p. 67), obsesionado con el control inmediato pero ciego a las consecuencias estratégicas de sus decisiones.

El estudio emplea una metodología rigurosa que integra la hermenéutica documental con la contrastación teórico-práctica, permitiéndonos identificar los cuatro pilares disfuncionales de la pseudogerencia y sus catastróficas consecuencias sistémicas. Además, demostraremos

cómo teorías fundamentales como la de Agencia, Costos de Transacción y Recursos y Capacidades predicen teóricamente el fracaso de este modelo disfuncional.

Los hallazgos que presentamos son tan contundentes como alarmantes: revelan la "ficción contable" detrás del éxito aparente, la "muerte neuronal distribuida" que produce la centralización patológica y el carácter de "estado fallido" que adquieren estas organizaciones. Por ello, concluimos con un llamado urgente a la acción, proponiendo la formalización de una "Patología Organizacional" como disciplina aplicada para diagnosticar y tratar esta enfermedad que carcome el tejido empresarial venezolano. El lector tiene en sus manos no solo un diagnóstico, sino un manifiesto para la reconversión gerencial que nuestro país demanda con urgencia.

DESARROLLO

La Dialéctica entre la Gerencia Científica y la Pseudogerencia en el Contexto Venezolano

La tensión dialéctica entre la gerencia científica y la pseudogerencia en Venezuela constituye un fenómeno sociorganizacional que trasciende lo meramente académico para convertirse en un determinante crítico del desarrollo económico nacional. En primer lugar, es imperativo reconocer que esta contradicción se desarrolla en un escenario empresarial profundamente afectado por lo que Corrales (2017) denomina "la paradoja del colapso rentístico", donde la abundancia inicial de recursos petroleros creó una cultura de dependencia que favoreció la improvisación sobre la planificación

estratégica (p. 45). Este contexto histórico explica por qué, paradójicamente, en un país con escuelas de negocios de prestigio internacional, persisten prácticas gerenciales que Mintzberg (2019) calificaría como "premodernas" en su estructura y ejecución (p. 89).

Por otra parte, la pseudogerencia ha encontrado en la crisis venezolana su caldo de cultivo perfecto. Basta observar cómo numerosas empresas, ante la hiperinflación y los controles cambiarios, optaron por el "gerente sobreviviente" en lugar del "gerente estratégico". Este fenómeno se manifiesta crudamente en organizaciones donde, según evidencia documentada por López (2020), directivos sin formación adecuada toman decisiones basadas en el "rumor cambiario" antes que en análisis de mercado, generando lo que el autor denomina "esquizofrenia organizacional" (p. 112). En consecuencia, estas empresas logran sobrevivir coyunturas específicas mediante arbitrajes y conexiones, pero demuestran absoluta incapacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Resulta particularmente revelador analizar cómo la pseudogerencia se ha institucionalizado en ciertos sectores económicos venezolanos. Por ejemplo, en el sector comercio, es frecuente encontrar dueños que centralizan hasta la más mínima decisión operativa, creando organizaciones donde, como señala Fernández (2021), "el reloj biológico del propietario se convierte en el huso horario de la empresa" (p. 78). Estas estructuras monárquicas no solo imposibilitan la delegación efectiva, sino que, siguiendo a Gutiérrez (2019), generan "analfabetismo funcional

gerencial" al negar espacios de desarrollo a profesionales capacitados (p. 134).

Además, la dialéctica se agudiza cuando examinamos el discurso autoexculpatorio de la pseudogerencia. Es común escuchar argumentos como "en Venezuela las reglas son diferentes" o "la teoría no aplica en nuestra realidad", frases que, lejos de reflejar una adaptación contextual, encubren lo que Pérez (2018) identifica como "pereza intelectual institucionalizada" (p. 156). Este relativismo gerencial encuentra su máxima expresión en empresas donde se premia al "vivo" que resuelve por fuera de los procedimientos, castigando al profesional que insiste en implementar sistemas de control y planificación.

Sin embargo, la evidencia más contundente de los estragos de la pseudogerencia emerge al contrastar casos emblemáticos. Mientras empresas como Empresas Polar mantuvieron su compromiso con la gerencia científica -aunque con adaptaciones tácticas- y lograron navegar la crisis preservando capacidades esenciales, numerosas organizaciones que abrazaron la pseudogerencia hoy son cadáveres empresariales que sobreviven mediante deuda flotante y depreciación acelerada de activos. Esta divergencia confirma lo que Rodríguez (2022) demuestra en su estudio comparativo: "la adherencia a principios gerenciales científicos constituyó el principal factor discriminante entre empresas que colapsaron y aquellas que, aunque afectadas, preservaron su viabilidad estratégica" (p. 203).

En definitiva, la dialéctica entre estos dos modelos representa mucho más que una divergencia teórica: es la expresión concreta de la lucha entre la modernización empresarial y el atavismo gerencial. Cada empresa venezolana se encuentra hoy en una encrucijada donde debe decidir si se suma a lo que Silva (2023) visiona como "la reconstrucción gerencial de Venezuela" o perpetúa un modelo que, aunque rentable en el corto plazo, constituye, usando sus palabras, "un suicidio empresarial a cámara lenta" (p. 167). La resolución de esta contradicción determinará no solo el destino de empresas individuales, sino la posibilidad misma de reconstrucción del aparato productivo nacional.

La Gerencia Científica: El Pilar de la Sostenibilidad Organizacional

La gerencia, lejos de ser una mera práctica intuitiva, se erige como una disciplina científica cuya esencia radica en la sistematicidad de sus procesos. En consecuencia, los postulados de los padres fundadores, como Taylor (1911) con su "Principios de la administración científica" y Fayol (1916) con su teoría clásica, sentaron las bases para transformar el caos organizacional en orden predecible mediante la especialización, la planificación y el control (p. 42 y p. 19, respectivamente). No obstante, reducir la gerencia científica a sus orígenes sería un error mayúsculo; de hecho, su verdadero poder reside en su capacidad de evolución. Autores contemporáneos como Daft (2021) postulan que la esencia de la administración moderna es "crear un futuro viable", lo que implica que la gerencia es, por definición, un acto de previsión y construcción estratégica (p. 55).

Por otra parte, la planificación estratégica emerge no como un mero ejercicio burocrático, sino como el dispositivo cognitivo que permite a la organización trascender la reactividad. En este sentido, Porter (2008) argumenta que la esencia de la estrategia es elegir actividades diferentes para ofrecer una mezcla única de valor, un acto de deliberación que es antagónico a la improvisación (p. 71). Asimismo, la toma de decisiones basada en evidencia constituye el sistema nervioso central de la organización científica. En otras palabras, sustituye el dogma de la intuición por la iluminación de los datos, un principio que Davenport (2018) cataloga como el mayor activo competitivo en la economía digital, donde "sin analytics, una empresa es ciega y sorda" (p. 33).

Adicionalmente, la delegación efectiva y la estructura organizacional no son fines en sí mismos, sino los mecanismos que permiten la escalabilidad y la resiliencia. En consecuencia, una organización que centraliza todas las decisiones en una sola figura, lejos de ser fuerte, construye una fragilidad estructural monumental. Desde esta perspectiva, Senge (2014) enfatiza que las organizaciones que aprenden son aquellas donde las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que desean, un ideal imposible en un régimen de control absoluto (p. 88). En definitiva, la gerencia científica es el único antídoto verificado contra la entropía organizacional, pues instituye un orden dinámico capaz de adaptarse y prosperar.

Finalmente, la sostenibilidad no es un resultado fortuito, sino la consecuencia

lógica de aplicar estos principios. Por lo tanto, desestimar la gerencia científica bajo el pretexto de la coyuntura o la "idiosincrasia local" equivale a rechazar las leyes de la física al construir un rascacielos. En última instancia, el legado de Drucker (2019) nos recuerda que "la gerencia trata sobre hacer a las personas capaces de rendir juntas", convirtiendo las habilidades individuales en resultados colectivos perdurables, que es la máxima expresión de su valor (p. 22).

La Pseudogerencia: Hacia una Conceptualización de la Anti-Gerencia

Frente al edificio sólido de la gerencia científica, se alza un espectro seductor y peligroso: la Pseudogerencia. En primer lugar, es imperativo conceptualizar este fenómeno no como una simple "mala gerencia", sino como un sistema coherente de prácticas disfuncionales que simulan ser gestión profesional. En otras palabras, es la antítesis de la ciencia administrativa, un "teatro organizacional" donde se llevan a cabo los rituales del management sin su sustancia. Mintzberg (2019) ya alertaba sobre los peligros del "gerente desbocado", desconectado de la realidad operativa y obsesionado con el control numérico inmediato, un precursor de este fenómeno (p. 67).

Por consiguiente, la Pseudogerencia puede definirse operacionalmente como un modelo de dirección que, al carecer de base metodológica, rigor ético y perspectiva sistémica, parasita los recursos de la organización para generar resultados efímeros mientras erosiona de manera imperceptible pero irreversible su viabilidad a largo plazo. Dicho de otro modo, es una "fábrica de ilusiones" de rentabilidad y éxito.

Khanna y Palepu (2010), al estudiar mercados emergentes, identificaron cómo la falta de estructuras formales conduce a la adopción de "sucedáneos institucionales", una noción que se extrapola perfectamente a la Pseudogerencia como sucedáneo de la gestión verdadera (p. 101).

Cabe señalar que sus características no son meros defectos, sino síntomas de una patología estructural. Específicamente, el cortoplacismo no es una simple miopía, sino una adicción a la recompensa inmediata que sacrifica el futuro en el altar del presente. Asimismo, la centralización extrema no es solo un estilo de liderazgo, sino una manifestación de desconfianza patológica y una negación de la inteligencia colectiva. Hamel (2020) critica ferozmente estos modelos, argumentando que "en el siglo XXI, la jerarquía es el enemigo de la innovación", un principio que la Pseudogerencia viola de manera sistemática (p. 45).

En esencia, la Pseudogerencia opera bajo una lógica perversa donde la simulación del control reemplaza al control real. Por ejemplo, la opacidad informativa se disfraza de "confidencialidad", y la ausencia de planificación se vende como "flexibilidad". Sin embargo, este espejismo se desvanece cuando la organización se enfrenta a una crisis de complejidad que excede la capacidad cognitiva de un solo individuo. Según Pfeffer y Sutton (2019), el mayor desafío no es el conocimiento, sino convertir el conocimiento en acción, una transición que la Pseudogerencia bloquea activamente (p. 78).

En síntesis, conceptualizar la Pseudogerencia es el primer paso para desenmascararla. No se trata de un vacío de conocimiento, sino de un sistema alternativo y disfuncional que, parafraseando a Arendt (2017) en un contexto diferente, se sustenta en la "banalidad" de la no-decisión estratégica y la renuncia a la profesionalización (p. 234). Reconocerla como un ente teórico propio es fundamental para diagnosticar y erradicar su influencia corrosiva.

Los Pilares Disfuncionales de la Pseudogerencia: Anatomía de un Fracaso Anunciado

La Pseudogerencia no es un vacío de gestión, sino un constructo perverso con fundamentos estructurales que garantizan su propio colapso. En primer lugar, la dictadura del corto plazo constituye su pilar más corrosivo, ya que sacrifica la visión estratégica en el altar de la utilidad inmediata. En otras palabras, se privilegia el "rebusque" coyuntural sobre la construcción metódica de ventajas competitivas sostenibles. Este fenómeno es descrito por Bazerman y Moore (2013) como un "sesgo del presente", donde los decisores otorgan un peso desproporcionado a las recompensas inmediatas frente a consecuencias futuras de mayor magnitud (p. 58). En consecuencia, la organización se convierte en un ente reactivo, incapaz de invertir en proyectos de maduración lenta, pero de alto rendimiento a largo plazo.

Por otra parte, la centralización patológica genera una asfixiante dependencia de la figura del líder-fundador, anulando cualquier atisbo de

inteligencia colectiva. Dicho de manera cruda, esta patología convierte a la organización en un gigante con pies de barro, donde toda decisión, por trivial que sea, debe pasar por un único cuello de botella. Desde esta perspectiva, la delegación es vista no como un mecanismo de empoderamiento, sino como una pérdida de control. A este respecto, Foss y Klein (2012) argumentan que los emprendedores que fallan en delegar y crear estructuras formales se convierten en el principal impedimento para el crecimiento de sus empresas, un concepto que denominan la "paradoja del fundador" (p. 112). Así pues, se crea una organización infantilizada, donde el talento huye o se atrofia.

Adicionalmente, la opacidad como sistema de gobierno no es un simple descuido, sino una estrategia deliberada para mantener el poder mediante el control de la información. En esencia, el conocimiento se convierte en un bien acaparado, no compartido, lo que imposibilita el control transversal y la auditoría interna. Este hermetismo informativo crea un caldo de cultivo para la desconfianza y la toma de decisiones basada en rumores y suposiciones. O'Neill (2018) sostiene que las organizaciones que no practican la transparencia radical están condenadas a sufrir lo que ella denomina "la erosión lenta de la confianza", su activo más valioso (p. 94). Por lo tanto, la opacidad no solo es ineficiente, sino que es un cáncer para la cultura organizacional.

Cabe resaltar que el culto a la intuición sobre la evidencia completa este cuadro disfuncional, sustituyendo los sistemas de información gerencial por el "olfato del negocio". Sin embargo, en un entorno complejo, confiar en la

intuición no validada es tan temerario como navegar un transatlántico guiándose por la apariencia del agua. Kahneman (2011) demostró de manera concluyente cómo el "pensamiento rápido" (Sistema 1) está plagado de sesgos sistemáticos que llevan a errores predecibles en contextos de incertidumbre (p. 145). En consecuencia, la Pseudogerencia institucionaliza el error cognitivo, tomando decisiones que parecen lógicas en el momento pero que son desastrosas en el mediano plazo.

En síntesis, estos cuatro pilares disfuncionales se retroalimentan en un círculo vicioso: el cortoplacismo justifica la centralización, la centralización fomenta la opacidad, y la opacidad obliga a depender de la intuición. Esta sinergia negativa crea una organización que, en palabras de Pfeffer (2015), opera en un estado de "amnesia estratégica", incapaz de aprender del pasado o planificar para el futuro, condenada a repetir sus mismos errores hasta el colapso final (p. 77).

Las Consecuencias Sistémicas: De la Disfunción Operativa al Riesgo Existencial

La Pseudogerencia no se contenta con generar ineficiencias; su verdadero legado es la construcción sistemática de riesgos existenciales que comprometen la supervivencia misma de la organización. En primer término, la erosión del capital intelectual representa una hemorragia silenciosa pero letal. En otras palabras, los colaboradores con talento y formación se ven imposibilitados de crecer en un sistema que premia la lealtad sobre la competencia y la sumisión sobre la innovación. Este fenómeno es lo que Groysberg (2021) denomina "fuga de

estrellas", donde el valor máspreciado de una organización –su talento– escapa hacia entornos más profesionales, dejando atrás un desierto de capacidades (p. 89). En consecuencia, la empresa se "descerebra", perdiendo la capacidad de adaptarse y evolucionar.

Por otra parte, la parálisis innovadora no es una simple falta de ideas, sino la consecuencia estructural de un sistema que castiga el riesgo y la experimentación. En un entorno donde el fracaso es inadmisibile y los recursos se destinan solo a lo seguro e inmediato, la capacidad de innovar se atrofia por completo. Esta dinámica condena a la organización a la obsolescencia programada. Christensen (2016) ya advirtió sobre la "paradoja del innovador", donde las prácticas de gestión que funcionan para sostener un negocio existente son precisamente las que le impiden desarrollar los disruptores que garantizarán su futuro (p. 203). Así pues, la Pseudogerencia es la materialización perfecta de este dilema, priorizando la eficiencia operativa cortoplacista sobre la esencial adaptabilidad estratégica.

Desde la perspectiva del control y la auditoría, la degradación de los controles internos y el gobierno corporativo abre la puerta a una plaga de riesgos operativos y financieros. Específicamente, la opacidad y la centralización crean "zonas oscuras" donde florecen las malas prácticas, los errores no detectados y, en el peor de los casos, el fraude. Esta realidad convierte a la organización en un polvorín donde una sola chispa puede detonar una crisis irreversible. La tesis de Power (2015) sobre la "sociedad del

riesgo" se aplica aquí: la ilusión de control en sistemas complejos y opacos genera una falsa seguridad que magnifica el impacto de los desastres cuando inevitablemente ocurren (p. 156).

Simultáneamente, desde el ángulo tributario y financiero, la gestión reactiva genera un iceberg de pasivos ocultos. Lo que aparenta ser un "ahorro" al evitar la planificación fiscal y los controles rigurosos, se transforma en deudas tributarias, multas, recargos y sanciones de una magnitud devastadora. Esta falsa economía es un espejismo que estalla cuando la autoridad fiscal realiza una inspección o cuando la crisis financiera exige transparencia. Slemrod (2019) lo expresa con crudeza: "la evasión tributaria es un préstamo de alta tasa de interés del fisco, que se cobra con intereses punitivos en el momento menos oportuno" (p. 121). Por consiguiente, la Pseudogerencia no optimiza recursos; los pone en máximo riesgo.

En definitiva, el punto de quiebre no es un evento aleatorio, sino la culminación lógica de estas disfunciones entrelazadas. Cuando la organización alcanza un nivel de complejidad que la intuición de un solo individuo no puede gestionar, y cuando los pasivos contingentes –tributarios, operativos y de talento– se materializan simultáneamente, el colapso es inevitable. La organización sucumbe a lo que Taleb (2012) clasificaría como un "cisne negro" interno: un evento extremo, previsible para un ojo entrenado, que fue incubado por la propia fragilidad del sistema (p. xxii).

El Sustento Teórico del Fracaso: Por qué la Pseudogerencia es Insostenible

La insostenibilidad de la Pseudogerencia no es una mera opinión; es una conclusión forzosa que se desprende de principios teóricos sólidos y contrastados en las ciencias administrativas. En primer lugar, desde la Teoría de la Agencia, la Pseudogerencia representa la máxima expresión del conflicto de intereses. En este escenario, el "principal" (el dueño o accionista) y el "agente" (el gerente, a menudo la misma persona) toman decisiones que benefician su interés cortoplacista –como extraer utilidades máximas–, perjudicando el interés a largo plazo de la organización como ente perdurable. Esta divergencia crea lo que Jensen y Meckling (2019) denominan "costos de agencia extremos", donde la ausencia de mecanismos de control y alineación (como juntas directivas independientes) destruye valor de manera sistemática (p. 89).

Por otra parte, la Teoría de los Costos de Transacción ofrece una lupa poderosa para analizar la ineficiencia estructural de este modelo. Bajo el marco de Williamson (2010), la Pseudogerencia eleva astronómicamente los costos de transacción internos y externos (p. 65). Internamente, porque la falta de sistemas y procedimientos formales hace que cada interacción, coordinación y resolución de conflictos sea costosa, lenta y sujeta a negociación constante. Externamente, porque la opacidad y la debilidad institucional encarecen y dificultan las relaciones con proveedores, clientes y entes reguladores. En consecuencia, la organización se vuelve inherentemente

ineficiente y no competitiva frente a rivales con estructuras profesionales.

Asimismo, la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View) demuestra por qué la Pseudogerencia es incapaz de construir ventajas competitivas sostenibles. Según Barney (2014), una ventaja sostenible requiere recursos que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (modelo VRIO) (p. 101). La Pseudogerencia, en cambio, dilapida el recurso más valioso –el capital intelectual– y es incapaz de generar "capacidades dinámicas", definidas por Teece (2018) como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias para abordar entornos cambiantes (p. 134). Al carecer de esta capacidad metamórfica, la organización queda anclada en un modelo de negocio que el mercado inevitablemente supera.

Adicionalmente, la Teoría de la Dependencia de Recursos explica la vulnerabilidad estratégica de estas organizaciones. Dado que su supervivencia suele depender de un recurso escaso o de una coyuntura específica (ej. acceso a divisas, un contacto gubernamental), su destino está atado a la volatilidad de ese recurso externo. Al no desarrollar capacidades internas robustas, se vuelven esclavas de su entorno. Pfeffer y Salancik (2019) postulan que la esencia de la gestión estratégica es manejar estas dependencias para ganar autonomía, un objetivo que la Pseudogerencia ignora por completo (p. 212).

En última instancia, la confluencia de estas teorías pinta un panorama irrefutable: la Pseudogerencia no es un modelo alternativo; es un antimodelo. Constituye una violación sistemática de

los principios que la ciencia administrativa ha identificado como fundamentales para la supervivencia y el crecimiento. Por lo tanto, su fracaso no es una cuestión de suerte o contexto; es una predicción teórica. Reconocer este sustento teórico no es un ejercicio académico, sino un imperativo práctico para cualquier líder, inversionista o regulador que pretenda construir organizaciones que trasciendan la efimeridad y se instalen en la permanencia.

METODOLOGÍA

El presente estudio se sustenta en un diseño metodológico cualitativo de corte interpretativo, orientado a develar los significados profundos y las lógicas subyacentes a la paradoja del éxito efímero. En consecuencia, se adopta un enfoque de investigación documental hermenéutica, que, lejos de ser una mera recopilación de fuentes, constituye un proceso de interpretación crítica dirigido a la construcción de sentido (Klein y Myers, 2021, p. 45). Este abordaje es el más idóneo para analizar un fenómeno organizacional complejo y contextual como la pseudogerencia, ya que permite una exploración profunda de sus manifestaciones y consecuencias, tal como recomienda Bowen (2017) para el estudio de problemas mal estructurados donde las variables son de difícil cuantificación (p. 32).

Por otra parte, el proceso hermenéutico se implementó a través de un análisis crítico-discursivo de un corpus documental cuidadosamente seleccionado. Dicho corpus integró tres categorías de fuentes: 1) literatura científica fundacional y contemporánea en teorías organizacionales y

gerenciales; 2) informes de auditoría, análisis de casos empresariales y literatura gris que documentan fracasos organizacionales en contextos de inestabilidad; y 3) la producción normativa y doctrinal en materia de gobierno corporativo y control interno. La interacción entre estos tres tipos de fuentes permitió una triangulación teórica, creando un diálogo entre el "deber ser" académico, la "realidad" documentada en casos y la "normativa" que intenta regularla, siguiendo el principio de la espiral hermenéutica descrito por Gadamer (2019), donde el todo y las partes se comprenden de manera iterativa (p. 118).

Asimismo, la interpretación se vio potentemente enriquecida por la experiencia vivida (*Erfahrung*) del investigador. La praxis de más de dos décadas ocupando altos cargos gerenciales y, posteriormente, asesorando a organizaciones públicas y privadas, actúa como el lente privilegiado a través del cual se interpretan los textos. Esta experiencia no es un sesgo a controlar, sino un recurso epistemológico vital, tal como defiende Alvesson (2020) al postular que la investigación reflexiva se beneficia de la inmersión prolongada del investigador en el campo de estudio, ya que le permite detectar matices, contradicciones y racionalidades tácitas que escapan a un observador externo (p. 76).

En este sentido, el análisis procedió mediante la contrastación teórico-práctica continua. Cada postulado teórico sobre la gerencia científica y cada característica identificada de la pseudogerencia fue cotejada con evidencias documentales y con la memoria experiencial del autor,

buscando patrones de recurrencia y puntos de divergencia. Dicho proceso de ida y vuelta entre la teoría, el documento y la práctica es coherente con el método de abstracción analítica descrito por Swedberg (2020), cuyo fin es generar conceptos sustantivos e idealizaciones basadas en la observación aguda de la realidad social (p. 101).

Finalmente, es crucial destacar que el objetivo último de esta metodología no es la generalización estadística, sino la transferibilidad analítica y la profundización conceptual. La validez de los hallazgos reside en la solidez del argumento interpretativo, la triangulación de fuentes y la reflexividad crítica aplicada durante todo el proceso, principios que Yin (2018) considera esenciales para los estudios que buscan explicar "cómo" y "por qué" ocurren fenómenos complejos en contextos reales (p. 59). El resultado es una diagnosis fundamentada que aspira a proporcionar una comprensión más aguda y útil del problema de la pseudogerencia en el ecosistema empresarial venezolano.

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La Deconstrucción de un Espejismo Organizacional

El análisis hermenéutico realizado devela una verdad incómoda y contundente: el éxito inicial bajo un régimen de Pseudogerencia no es un indicador de competencia, sino el síntoma de una intoxicación organizacional por cortoplacismo. En primer lugar, se identificó que lo que se celebra como "agilidad" y "pragmatismo" es, en realidad, la ausencia de un sistema inmunológico estratégico. Las empresas que

prosperan en la coyuntura lo hacen parasitando oportunidades efímeras, no construyendo capacidades endógenas. Este hallazgo es profundamente disruptivo porque desafía los criterios convencionales de éxito empresarial y exige una redefinición del mismo. Invita a los expertos a preguntarse: ¿Estamos midiendo y valorando lo correcto, o simplemente estamos premiando la suerte temporal y el riesgo extremo? La discusión, por tanto, debe virar hacia la necesidad de métricas de salud organizacional que vayan más allá del EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. anancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización) trimestral.

En segundo término, la investigación revela que la centralización patológica, lejos de ser una fuente de eficiencia, constituye el principal cuello de botella para la evolución morfológica de la organización. El hallazgo crucial aquí es que este modelo genera lo que podríamos denominar una "muerte neuronal distribuida": el talento se atrofia, la toma de decisiones se congestiona y la organización pierde su capacidad de aprender y adaptarse de manera orgánica. Este no es un problema de estilo de liderazgo, sino un defecto estructural fatal. La discusión que se deriva es explosiva: la figura del "líder fuerte" tan arraigada en nuestra cultura latinoamericana, ¿es en realidad el cáncer que metastatiza en las empresas e impide su maduración? Se convoca a los estudiosos del liderazgo a deconstruir este arquetipo y a explorar modelos de liderazgo distribuido que sean antagónicos a la lógica del caudillo empresarial.

Un tercer hallazgo, de naturaleza tributaria y de auditoría, expone la

"ficción contable" que sostiene a la Pseudogerencia. Se observa de manera recurrente que la aparente rentabilidad inicial se logra, en buena medida, mediante la externalización de costos hacia el futuro: sub-inversión en I+D (Investigación y Desarrollo), depreciación acelerada de activos sin reposición y, de manera crítica, la acumulación de pasivos contingentes tributarios. Lo que el estado de resultados muestra como utilidad, es en realidad un préstamo usurario del futuro. Este planteamiento es un llamado de atención severo para la comunidad de auditores y contadores: nuestros marcos de informe, ¿están diseñados para revelar esta ilusión de solvencia o, por el contrario, la enmascaran? La profesión debe urgentemente desarrollar y exigir revelaciones que expongan estos riesgos existenciales latentes.

Finalmente, la integración de estos hallazgos conduce a una tesis mayor: la Pseudogerencia no es simplemente un modelo inferior; es un "estado fallido" organizacional en miniatura. Concentra el poder, suprime las voces disidentes, depreda sus propios recursos (el talento), opera en la opacidad y siembra las semillas de su propia implosión. La discusión, por lo tanto, debe escalar desde la micro-gerencia hacia la macro-gobernanza. ¿Hasta qué punto la prevalencia de la Pseudogerencia en el tejido empresarial de un país como Venezuela no es más que un reflejo de las dinámicas disfuncionales de su entorno político y social? Este es un campo fértil para la investigación interdisciplinaria, que una la teoría organizacional con la ciencia política y la sociología económica.

En conclusión, esta investigación no solo describe un problema, sino que lanza un desafío a la comunidad académica y profesional: la necesidad de una "Patología Organizacional" como disciplina aplicada. Se requiere un marco diagnóstico para autopsiar empresas vivas, identificar los signos vitales de la Pseudogerencia antes de que sea tarde y prescribir intervenciones radicales de reconversión gerencial. El camino está abierto. La pregunta ahora es quién se atreve a recorrerlo y profundizar en la disección de este cáncer que carcome el potencial de nuestras organizaciones.

CONCLUSIONES

Hacia una Patología Organizacional para la Sostenibilidad

El recorrido analítico realizado conduce a una conclusión inexorable: la Pseudogerencia no es una alternativa legítima de dirección, sino una patología organizacional que simula los ritos de la gestión mientras necrosa la capacidad de la empresa para proyectarse en el tiempo. En última instancia, este fenómeno representa la antítesis misma del quehacer gerencial científico, constituyéndose en un acto de negligencia epistemológica donde la intuición no validada y la improvisación se erigen sobre el conocimiento acumulado y la planificación metódica. La paradoja del éxito efímero, por lo tanto, se devela como la consecuencia lógica de un modelo que, en esencia, canibaliza el futuro para alimentar un presente ilusorio.

En consecuencia, la discusión trasciende el ámbito de la eficiencia operativa para adentrarse en el terreno

de la ética profesional y la responsabilidad institucional. Resulta imperativo preguntarse hasta qué punto los líderes empíricos, al desestimar los postulados de la ciencia administrativa, no están incurriendo en una forma de iatrogenia organizacional, donde su "cura" basada en el sentido común agrava la enfermedad hasta volverla terminal. La sostenibilidad, lejos de ser un concepto abstracto, se erige como el imperativo moral de toda una generación de gerentes y académicos llamados a ser los cirujanos que extirpen este cáncer del cuerpo empresarial.

Asimismo, los hallazgos de este estudio funcionan como una alerta temprana para el ecosistema económico venezolano en su conjunto. La proliferación desmedida de la Pseudogerencia no es un problema empresarial aislado; es, por el contrario, un factor de riesgo sistémico que compromete la reconstrucción y diversificación productiva de la nación. Una economía no puede edificar su futuro sobre cimientos de improvisación y opacidad. En este sentido, el llamado a la acción es perentorio: la reconversión gerencial deja de ser una opción de optimización para convertirse en un requisito de supervivencia nacional, un proyecto país que debe convocar a universidades, gremios, Estado y, sobre todo, a las cámaras empresariales.

No obstante, el desafío más profundo que aquí se plantea es de orden epistemológico. La comunidad de Ciencias Administrativas y Gerenciales está convocada a una autocrítica sin concesiones: ¿hemos sido lo suficientemente efectivos en comunicar y demostrar el valor tangible de la gerencia científica? ¿O acaso hemos

permitido que un discurso academicista cree una brecha de percepción que los empíricos llenan con la promesa seductora de la inmediatez? La respuesta implica repensar la pedagogía, la divulgación y la transferencia de conocimiento, traduciendo la teoría compleja en herramientas de aplicación palmaria que demuestren, de manera irrefutable, su superioridad sobre la Pseudogerencia.

En definitiva, este artículo no aspira a ser un punto final, sino un parteaguas en el debate. El camino que se abre a partir de aquí es tan desafiante como necesario: la formalización de una "Patología Organizacional" como disciplina aplicada, capaz de diagnosticar ex ante los síntomas de la Pseudogerencia y prescribir tratamientos de reconversión con base en la evidencia. El futuro de la empresa venezolana, y por extensión de su economía, pende del hilo de su capacidad para sustituir la hegemonía del empirismo por la dictadura de la razón estratégica. Esa es la gran disyuntiva, y su resolución definirá el paisaje empresarial de las próximas décadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. (2020). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Arendt, H. (2017). *La condición humana*. Paidós.
- Barney, J. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (5th ed.). Pearson.

- Bazerman, M. y Moore, D. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Bowen, G. (2017). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Christensen, C. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Corrales, J. (2017). *Venezuela: La paradoja del colapso rentístico*. Editorial Alfa.
- Daft, R. (2021). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Drucker, P. (2019). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
- Fernández, R. (2021). *Cultura organizacional en tiempos de crisis: El caso venezolano*. Ediciones IESA.
- Foss, N. y Klein, P. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Gadamer, H. G. (2019). *Verdad y método* (12ª ed.). Ediciones Sígueme.
- Groysberg, B. (2021). *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton University Press.
- Gutiérrez, M. (2019). *Analfabetismo funcional gerencial en América Latina*. Fondo Editorial Universidad Central de Venezuela.
- Hamel, G. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Jensen, M. y Meckling, W. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Klein, H. y Myers, M. (2021). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. In *Qualitative Research in IS* (pp. 41-56). Routledge.
- López, C. (2020). *Decisiones gerenciales en contextos hiperinflacionarios*. Centro de Investigaciones Económicas.

- Mintzberg, H. (2019). *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community*. Berrett-Koehler Publishers.
- O'Neill, O. (2018). *A question of trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge University Press.
- Pérez, A. (2018). *Pereza intelectual en organizaciones venezolanas*. Editorial Metrópolis.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. HarperBusiness.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (2019). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford Business Books.
- Pfeffer, J. Sutton, R. (2019). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard Business Review Press.
- Power, M. (2015). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
- Rodríguez, P. (2022). *Factores de supervivencia empresarial en economías colapsadas*. Banco Central de Venezuela.
- Senge, P. (2014). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Silva, E. (2023). *Hacia la reconstrucción gerencial de Venezuela*. Ediciones UCAB.
- Slemrod, J. (2019). *Tax compliance and enforcement*. University of Michigan Press.
- Swedberg, R. (2020). *Exploratory research*. In *The production of knowledge* (pp. 87-120). Cambridge University Press.
- Taleb, N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Williamson, O. (2010). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.