



# **REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS**

Volumen 3, Número 3  
Julio-Septiembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, [www.omniscens.com](http://www.omniscens.com)

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 3  
julio-septiembre 2026

Publicación trimestral  
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com)

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

---

### Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 3, julio-septiembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com), Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 julio 2026.



**Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias**

**Volumen 3, Número 3, 2026, julio-septiembre**

**DOI: <https://doi.org/10.71112/64f6q408>**

**COHERENCIA ORGANIZACIONAL COMO CONDICIÓN GENERATIVA DE  
RESULTADOS: UNA PROPUESTA TEÓRICA DESDE AMÉRICA LATINA**

**ORGANIZATIONAL COHERENCE AS A GENERATIVE CONDITION FOR RESULTS:  
A THEORETICAL PROPOSAL FROM LATIN AMERICA**

**Hernán José Núñez García**

**Venezuela**

## Coherencia organizacional como condición generativa de resultados: una propuesta teórica desde américa latina

### Organizational coherence as a generative condition for results: a theoretical proposal from latin america

Hernán José Núñez García<sup>a,\*</sup>

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

<https://orcid.org/0009-0001-3561-9319>

\*Autor de correspondencia: [Nunezghernanj@gmail.com](mailto:Nunezghernanj@gmail.com), <sup>a</sup>Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) | Universidad Yacambú, Venezuela

## RESUMEN

Se propone la Teoría de la Coherencia Organizacional como marco explicativo del desempeño en las organizaciones latinoamericanas. Mediante una revisión narrativa selectiva de los modelos dominantes en gestión, concretamente Drucker, Collins, Leinwand y Mainardi, Kotter, Senge y Bruch, se identifican cuatro vacíos que esta propuesta resuelve: ausencia de un modelo integrador de los cuatro pilares organizacionales, ausencia de una explicación de los resultados como fenómenos emergentes, ausencia de un sistema diagnóstico propio y ausencia de una escuela de pensamiento organizacional originada en América Latina. Se construye el Núcleo Organizacional HN, se formula la Ecuación General (Resultado = Recursos × Coherencia) y se identifican ocho patologías de incoherencia. Tres casos cualitativos sustentan ilustrativamente el modelo. Se derivan cinco proposiciones falsificables.

**Palabras clave:** coherencia organizacional; gestión estratégica; liderazgo; cultura organizacional; energía organizacional.

## ABSTRACT

This article proposes the Theory of Organizational Coherence as an explanatory framework for performance in Latin American organizations. Through a selective narrative review of dominant management models, namely Drucker, Collins, Leinwand and Mainardi, Kotter, Senge and Bruch, four theoretical gaps are identified: the absence of an integrative model of the four organizational pillars; the absence of an explanation of results as emergent phenomena; the absence of a proprietary diagnostic system; and the absence of an organizational school of thought from Latin America. The HN Organizational Core is constructed, the General Equation is formulated ( $\text{Organizational Result} = \text{Resources} \times \text{Coherence}$ ) and eight pathologies of incoherence are identified. Three qualitative cases provide illustrative support. Five falsifiable propositions for future research are derived.

**Keywords:** organizational coherence; strategic management; leadership; organizational culture; organizational energy.

Recibido: 14 junio 2026 | Aceptado: 2 julio 2026 | Publicado: 3 julio 2026

## INTRODUCCIÓN

Existe una paradoja que el directivo con experiencia reconoce: organizaciones con recursos, talento humano calificado y planes estratégicos bien formulados que fracasan con tal regularidad que la literatura de gestión no termina de explicar satisfactoriamente.

Este trabajo se origina a partir de una pregunta determinante: ¿qué condición interna debe tener una organización para producir resultados permanentes, sin depender de los recursos que posea? La respuesta que se plantea representa el núcleo vital de la Teoría de la Coherencia Organizacional; esa condición es la articulación entre estrategia, liderazgo, cultura y ejecución como base constitutiva de cualquier organización.

La proposición central de este artículo invierte la lógica dominante en la gestión organizacional: productividad, innovación, competitividad y desarrollo permanente son propiedades emergentes de un sistema organizacional coherente. Si los resultados son emergentes, el objeto de intervención deja de ser el resultado para convertirse en la coherencia que lo produce, trayendo consigo consecuencias metodológicas y prácticas de gran impacto, que finalmente representa el núcleo operativo de la teoría.

### **Revisión de literatura: aportes y límites de los modelos dominantes**

La pregunta por el desempeño organizacional ha generado una producción académica y práctica de más de siete décadas. La revisión que sigue no busca ser exhaustiva sino identificar con honestidad intelectual lo que cada corriente ha aportado y, con igual precisión, lo que ha dejado sin resolver. Ese doble movimiento, el del reconocimiento y el del límite, es el que justifica la propuesta teórica que este artículo desarrolla.

### **Drucker y la gestión orientada a resultados**

Peter Drucker estableció, desde *The Practice of Management* (1954), que la función directiva consiste esencialmente en producir resultados. Su sistema de gestión por objetivos alinea la contribución individual con las prioridades de la organización mediante metas claras, medibles y derivadas de la misión institucional. Drucker también advirtió, con una lucidez que sus contemporáneos tardaron en valorar, que la cultura organizacional es un factor determinante en el desempeño. Su contribución es fundacional y sigue siendo pertinente.

El límite del marco druckeriano opera sobre la premisa implícita de que la relación interna entre los pilares de la organización está razonablemente dada. El por qué las organizaciones con objetivos bien definidos y alto talento humano siguen produciendo resultados insatisfactorios es un tema que Drucker no aborda. Tanto la conexión entre la definición de objetivos y su materialización como la capacidad suficiente para producirlos son temas que están fuera de su alcance conceptual.

## **Collins y la cultura de disciplina**

El estudio empírico de Collins (2001) sobre empresas que transitaron de resultados ordinarios a resultados extraordinarios identificó patrones comunes agrupados en tres estadios: personas disciplinadas, pensamiento disciplinado y acción disciplinada; siendo su Cultura de Disciplina su aporte más influyente, destacando que las grandes organizaciones no requieren control externo constante cuando las personas internalizan los valores y los aplican voluntariamente.

La limitación es metodológica y conceptual. Los factores que Collins identifica se estudian y presentan como variables relativamente independientes, no como componentes de un sistema integrado cuya interacción obtiene resultados positivos; no estudia el por qué esa configuración funciona y mucho menos cómo replicarla en contextos de inestabilidad institucional como los latinoamericanos.

## **Leinwand y Mainardi: la coherencia como ventaja competitiva**

The Essential Advantage (Leinwand y Mainardi, 2011) representa la referencia más cercana al núcleo conceptual de este artículo. Sus autores plantean que el éxito en cualquier mercado se logra en organizaciones con altos estándares de coherencia: una interacción y correspondencia plena entre la dirección estratégica y las capacidades distintivas que las hacen únicas. El modelo articula tres elementos: el posicionamiento en el mercado (Porter, 1980), el sistema de capacidades distintivas (Prahalad y Hamel, 1990) y el portafolio de productos. Propone que la alineación de esos elementos produce lo que sus autores denominan una prima de coherencia sobre el desempeño.

Su orientación es esencialmente externa y competitiva. Apunta al mercado, al cliente y a la ventaja comparativa frente a los competidores, sin examinar la coherencia interna entre los pilares del funcionamiento organizacional cotidiano. La pregunta de Leinwand y Mainardi es cómo ganar en el mercado. La pregunta de este artículo es anterior y fundamental: cómo crear

una organización con capacidad para funcionar como un sistema integralmente conectado para luego competir en cualquier mercado.

### **Kotter y Senge: cambio y aprendizaje organizacional**

John Kotter (1996) aportó un modelo de ocho etapas para gestionar procesos de transformación organizacional e identificó con rigor los errores más frecuentes que explican el fracaso de las iniciativas de cambio. Peter Senge (1990) introdujo el pensamiento sistémico como competencia directiva fundamental, argumentando que los problemas organizacionales más persistentes son consecuencia de estructuras sistémicas antes que de fallas individuales. Ambos aportes son relevantes para dimensiones específicas del problema. Kotter describe el proceso de cambio sin construir el modelo del sistema que debe transformarse. Senge identifica la necesidad del pensamiento sistémico sin articular los cuatro pilares organizacionales como el sistema concreto sobre el que ese pensamiento debe operar. Mintzberg (1994) identificó con igual precisión los límites de la planificación estratégica formal como mecanismo de transformación organizacional. Lo que ambos dejan sin responder es qué condición interna hace que el cambio sea posible y permanente: esa condición previa es la coherencia. Stacey (2011) profundiza esta perspectiva al demostrar que los fenómenos organizacionales de mayor relevancia son emergentes: no se producen linealmente sino como resultado de la interacción dinámica entre los componentes del sistema.

### **Bruch y Ghoshal: energía organizacional como estado colectivo**

Bruch y Ghoshal (2003) publicaron en MIT Sloan Management Review el artículo seminal sobre energía organizacional, en el que identificaron cuatro estados energéticos en las organizaciones: energía productiva, energía corrosiva, inercia resignada e inercia cómoda. Su modelo describe la energía como un fenómeno colectivo determinado por la intensidad y la calidad emocional de la cultura organizacional, dimensión que Schein (2010) había conceptualizado como el conjunto de supuestos básicos compartidos que una organización ha

desarrollado para resolver sus problemas de adaptación, y que Cameron y Quinn (1999) operacionalizaron mediante el modelo de valores en competencia para diagnosticar los tipos culturales predominantes. La investigación fue desarrollada con empresas como ABB y Lufthansa y constituye la referencia más sólida sobre el concepto en la literatura de gestión.

Su contribución es real y merece reconocerse. Sin embargo, en el modelo de Bruch y Ghoshal la energía organizacional es conceptualizada de forma relativamente independiente de la coherencia sistémica. Una organización puede exhibir energía corrosiva siendo muy activa, o permanecer culturalmente estancada sin que el modelo establezca cómo la coherencia sistémica determina qué tipo de energía es posible sostener en el tiempo. La energía organizacional no es solo un estado afectivo colectivo sino una propiedad emergente de la coherencia sistémica; en cambio no puede sostener un estado de energía transformadora, porque la incoherencia la succiona antes de que pueda reflejarse en resultados positivos.

### **La literatura latinoamericana: instrumentos sin escuela**

La investigación sobre gestión organizacional en América Latina ha avanzado en la producción de instrumentos de medición del desempeño y en el análisis de la relación entre cultura, liderazgo y resultados en contextos específicos. Estudios como el de Hatum y Pettigrew (2004) sobre flexibilidad organizacional en empresas familiares, el proyecto GLOBE sobre cultura y liderazgo en diez países latinoamericanos (House et al., 1999), la planificación estratégica en contextos de inestabilidad como el venezolano (Suniaga y Martins, 2014), la sinergia organizacional como fundamento del desempeño institucional (Villasmil y Rivas, 2020), y los esfuerzos por construir una perspectiva teórica propia desde la región (Sanabria et al., 2024) y revisiones sistemáticas recientes sobre desarrollo organizacional en la región evidencian un campo activo. Mogollón García (2024), en un análisis reciente sobre las organizaciones venezolanas, documenta con precisión cómo las condiciones estructurales del entorno, la inestabilidad institucional y la escasez de recursos, determinan dinámicas

organizacionales que los modelos anglosajones no contemplan ni explican. Sin embargo, la región no ha producido una escuela de pensamiento organizacional propia. Los modelos que se aplican son predominantemente anglosajones, contruidos sobre observaciones de organizaciones en entornos de estabilidad institucional, mercados maduros y recursos relativamente abundantes. América Latina ha sido objeto de estudio, pero raramente fuente de teoría.

### **Síntesis: cuatro vacíos que justifican esta propuesta**

La revisión precedente permite identificar cuatro ausencias articuladas en el conocimiento acumulado. Ningún modelo integra estrategia, liderazgo, cultura y ejecución como un sistema único e interdependiente cuya coherencia interna determina la capacidad de producir cualquier resultado sostenido; Rumelt (2011) señaló que la mayoría de los planes estratégicos carecen de un núcleo coherente que articule diagnóstico, política y acciones en un sistema que se refuerce a sí mismo. Ningún autor ha propuesto los resultados organizacionales como fenómenos emergentes de ese sistema, con las consecuencias metodológicas que esa distinción implica. No existe un sistema diagnóstico con taxonomía propia que permita nombrar, identificar y tratar las formas específicas en que la coherencia organizacional se deteriora. No existe una escuela de pensamiento organizacional generada desde América Latina, con teoría, metodología y lenguaje propios contruidos sobre la experiencia de dirigir en estos contextos.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo constituye una revisión narrativa selectiva de la literatura. Los autores incluidos fueron seleccionados con base en dos criterios: relevancia demostrada en la literatura internacional sobre gestión organizacional, y pertinencia directa respecto de las variables que la teoría propuesta busca integrar. La revisión no pretende ser exhaustiva sino argumentativa. Su función es mapear el terreno existente con suficiente honestidad como para

mostrar con precisión dónde se ubica el aporte que este artículo propone y en qué medida lo supera o lo complementa.

Complementariamente, se incorporan tres casos cualitativos con finalidad ilustrativa, siguiendo la lógica del estudio de caso descrita por Yin (2018). Los casos fueron seleccionados con base en el criterio de varianza teórica: cada uno ilustra una forma distinta de incoherencia organizacional, con origen distinto y resultado distinto. La fuente de información es la experiencia directa del autor como directivo en cada organización, durante períodos específicos de una trayectoria profesional de más de tres décadas en Venezuela. Los casos no validan la teoría en sentido estadístico, sino que le confieren plausibilidad empírica al mostrar que sus categorías tienen correlato observable en situaciones reales y específicas. La identidad de las organizaciones se preserva íntegra dado que el autor actuó en ellas en calidad de directivo designado o contratado.

## **RESULTADOS**

### **La Teoría de la Coherencia Organizacional**

#### **El Núcleo Organizacional HN**

La Teoría de la Coherencia Organizacional propone que toda organización, con independencia de su sector, tamaño o contexto, opera sobre cuatro pilares constitutivos: estrategia, liderazgo, cultura y ejecución. Estos cuatro elementos no son variables independientes susceptibles de optimización separada; son los componentes de un sistema cuya propiedad fundamental es la coherencia entre ellos, en línea con lo que Waterman, Peters y Phillips (1980) demostraron al evidenciar que el desempeño organizacional depende de la interacción entre múltiples factores y no de la optimización aislada de la estructura.

La estrategia define el rumbo: hacia dónde se dirige la organización y por qué. El liderazgo moviliza a las personas en esa dirección. La cultura establece los comportamientos

que se consideran válidos para moverse en ese rumbo. La ejecución materializa, en acciones concretas y sostenidas, lo que la estrategia ha definido, el liderazgo ha movilizad y la cultura ha legitimado. Cuando los cuatro pilares operan en coherencia, el sistema produce resultados de forma natural. Cuando uno o más se desconectan del conjunto, la organización genera esfuerzo sin resultados o resultados efímeros sin sostenibilidad.

La pregunta diagnóstica fundamental cambia en este marco: no es por qué los resultados son insuficientes, sino qué pilar se ha desconectado del sistema y cómo esa desconexión se propaga al conjunto. Ese desplazamiento del objeto de diagnóstico es uno de los aportes directamente aplicables de la teoría.

### **Los resultados como fenómenos emergentes**

La proposición original de este marco es la siguiente: productividad, innovación, competitividad y desarrollo permanente no son causas ni objetivos directos de gestión. Son resultados emergentes de un sistema organizacional coherente. Un fenómeno emergente es aquel que no puede producirse de forma lineal mediante una acción directa sobre él, sino que aparece como consecuencia de la interacción coherente de los componentes del sistema. Stacey (2011) demuestra que en organizaciones complejas las propiedades relevantes no se obtienen optimizando componentes aislados sino gestionando la calidad de las interacciones entre ellos; esa es precisamente la lógica que fundamenta esta propuesta.

Cuando una organización persigue directamente la productividad, sea mediante programas de eficiencia, automatización o racionalización, sin atender la coherencia del sistema que la debe producir, obtiene mejoras puntuales, localizadas pero insostenibles. Los indicadores mejoran temporalmente mientras el sistema continúa deteriorándose. Intervenir en la emergencia sin atender la coherencia es, para usar una metáfora clínica que conviene sostener con precisión, tratar el síntoma sin tocar la enfermedad. La mejoría es real pero efímera; la causa permanece intacta.

## La Ecuación General de la Coherencia Organizacional

La relación entre coherencia, recursos y resultados puede expresarse conceptualmente mediante la siguiente formulación:

$$\text{Resultado Organizacional} = \text{Recursos} \times \text{Coherencia}$$

Esta expresión establece que el resultado que una organización puede producir es función de dos variables en relación multiplicativa. Los recursos, sean financieros, humanos, tecnológicos o de infraestructura, son condición necesaria pero no suficiente. La coherencia entre los cuatro pilares es la variable que determina en qué medida los recursos disponibles se transforman en resultados reales. Es necesario precisar que la formulación es conceptual, no matemática en sentido estricto: su valor no reside en la cuantificación sino en la implicación lógica que revela.

El resultado es directamente proporcional a la coherencia; en la medida que esta sea mayor los resultados serán progresivamente mejores o viceversa, independientemente de la disponibilidad de recursos. Esta proposición explica un fenómeno recurrente en América Latina: organizaciones con acceso privilegiado a recursos que producen resultados sistemáticamente inferiores a sus posibilidades materiales, no por falta de medios sino por falta de coherencia en el sistema que los administra. La coherencia no es un estado que se alcanza; es una disciplina que se ejerce.

## Las Ocho Patologías de la Incoherencia

La pérdida de coherencia organizacional no es un fenómeno uniforme. Se manifiesta en formas específicas e identificables, cada una con mecanismo de producción y lógica de deterioro propios. Se propone la siguiente taxonomía:

**Ceguera Estratégica:** es el proceso en el que la organización opera sin dirección clara; existe la estrategia formalmente pero no influye en las decisiones cotidianas. El futuro se improvisa en lugar de construirse

**Liderazgo Decorativo:** el liderazgo ejerce funciones de representación sin capacidad real de movilización. Las personas siguen instrucciones sin comprender su propósito ni sentirse convocadas por él; Lencioni (2002) identificó la ausencia de confianza y el déficit de compromiso como las disfunciones que más directamente producen este estado en los equipos.

**Esquizofrenia Cultural:** es el proceso en que incurre y desarrolla una organización que promulga unos valores, pero en la práctica hace todo lo contrario.

**Activismo Operacional:** proceso en el que la organización confunde el movimiento con avances concretos. Se expresa en gran actividad operativa sin resultados positivos; el trabajo es en sí mismo su propio fin.

**Burocratización del Propósito:** los procesos se independizan del propósito que los originó. El cumplimiento del procedimiento sustituye al logro del resultado.

**Fragmentación Sistémica:** proceso en el que las unidades de una organización operan como sistemas separados con lógicas propias, sin integración hacia el propósito común; Weick (1995) demostró que la construcción de sentido compartido es el proceso que hace posible la acción coordinada en sistemas organizacionales complejos.

**Parálisis de Ejecución:** proceso en que una organización planifica de manera estéril. Se manifiesta a través de una brecha constante entre lo planificado y lo ejecutado, produciendo un funcionamiento errático normalizado.

**Ilusión del Recurso:** proceso en el que una organización atribuye sus resultados insuficientes a la escasez de recursos, sin examinar el nivel de coherencia con el que administra los que posee.

### **La Energía Organizacional como propiedad emergente del sistema**

La coherencia explica si una organización puede producir resultados positivos o negativos. La energía organizacional explica a qué velocidad y con qué intensidad los produce.

Bruch y Ghoshal (2003) lo introdujeron en la literatura de gestión como un fenómeno colectivo caracterizado por la intensidad y la calidad emocional de la cultura organizacional, identificando cuatro zonas energéticas: productiva, corrosiva, inercia resignada e inercia cómoda.

En la Teoría HN, la energía organizacional es una propiedad emergente de la coherencia: no puede sostenerse energía transformadora en una organización incoherente, porque la incoherencia la consume antes de que pueda acumularse en resultados. Dutton (2003) documentó que las conexiones de alta calidad entre personas son fuente primaria de energía positiva en los sistemas humanos; esa premisa es coherente con la proposición de que la energía organizacional no se declara, sino que emerge de relaciones sistémicas de calidad. Se identifican cuatro estados: latente (el potencial existe, pero no se activa), reactivo (la organización responde sin iniciativa propia), productivo (el sistema genera resultados sostenidos con coherencia estable) y transformador (en el que la organización genera cambios que superan su propia escala de operación porque la coherencia es plena y la energía se acumula en lugar de dispersarse).

### **Evidencia cualitativa: tres casos ilustrativos**

#### **Metal Oriente C.A.: la Fragmentación Sistémica como cultura sustituta**

Metal Oriente C.A. es una empresa del sector metalmecánico venezolano en la que el autor se incorporó como responsable del diseño e implementación de sistemas de automatización para procesos productivos y administrativos. El diagnóstico inicial reveló una organización con recursos materiales y humanos suficientes para el logro de los objetivos planificados, pero que sufría de una fragmentación estructural: cada departamento funcionaba no solo con sus propias normas, sino también totalmente aislado de la causa común que debían tener para un mejor desempeño de la organización.

Esta fragmentación se había producido no por causas técnicas sino por causas culturales. El contacto directo con el propietario, expresado en visibilidad, acceso preferencial y

capacidad de reportar logros individuales, había sustituido al desempeño organizacional como criterio para el ascenso y reconocimiento dentro de la organización. En ese entorno, cada unidad competía internamente por la atención del dueño antes que colectivamente frente al mercado. Lo que se describía informalmente como veinte empresas dentro de una sola era la expresión observable de la Patología de Fragmentación Sistémica en su forma más avanzada. Se llevó a cabo una intervención para la automatización de los procesos administrativos y de producción que logró resolver aspectos críticos de la fragmentación operativa, específicamente en la trazabilidad de los procesos y en la estandarización de los flujos de información, pero encontró resistencia cultural que ningún sistema de carácter técnico podía resolver. Los procesos automatizados fueron adoptados instrumentalmente; la cultura de protagonismo no se modificó. Este desenlace ilustra la tesis de los resultados emergentes: la intervención técnica mejora componentes del sistema, pero no puede sustituir la coherencia cultural que el sistema necesita para producir resultados permanentes.

### **Industrial de Oriente: el Liderazgo Destructivo como fuente de entropía terminal**

Industrial de Oriente es una empresa del sector ferretero venezolano en la que el autor ejerció como Gerente de Operaciones. La incoherencia en esta organización no provenía de la dinámica entre unidades internas sino del nivel más alto de la estructura: los propietarios de la empresa violaban de manera sistemática y recurrente los valores, los artefactos y las normas de la cultura organizacional que la propia dirección había declarado formalmente.

El impacto en la organización era determinantemente devastador. La volatilidad directiva generaba en los colaboradores un estado de confusión operativa constante. No podían saber qué se esperaba de ellos ni cómo actuar, porque las reglas de juego cambiaban antes de que pudieran internalizarse. Este estado corresponde con precisión a la Patología de Esquizofrenia Cultural: la brecha entre la cultura declarada y la practicada por el propio liderazgo era tan amplia que ninguna coherencia interna resultaba posible.

Industrial de Oriente cerró sus operaciones. Su desaparición no fue consecuencia de una crisis externa sino de la entropía acumulada por la incoherencia sostenida del liderazgo sobre el sistema organizacional. El resultado organizacional es directamente proporcional a la coherencia. La empresa tenía los recursos para operar; pero no tenía la coherencia para sostenerse.

### **SUCREX: coherencia bajo presión política**

SUCREX es una empresa de mayoría accionaria de la Gobernación del Estado Sucre, Venezuela, en la que el autor fue designado presidente. Al momento de su incorporación, la organización carecía de estructura formal, de propósito operativo definido y de cualquier proceso administrativo sistematizado. Su funcionamiento dependía en todos sus aspectos de las decisiones inmediatas del presidente de turno, cuya designación respondía a criterios políticos antes que organizacionales.

La gestión del autor se orientó a construir la organización desde sus fundamentos: definición del propósito, formalización de la estructura, establecimiento de procesos y desarrollo de una cultura organizacional mínimamente coherente. Sin embargo, el obstáculo principal no era interno, era de carácter estructural. La naturaleza política de la organización determinaba que cualquier avance en coherencia fuera vulnerable a las decisiones del socio mayoritario, cuyas intervenciones respondían a lógicas de control político antes que a criterios de desempeño institucional.

SUCREX introduce una variable que la literatura anglosajona prácticamente no examina: en organizaciones cuya dirección es designada por criterios políticos, la coherencia organizacional no es solo una condición interna. Es también una variable dependiente de la voluntad del poder que controla la organización. Cuando ese poder interrumpe la coherencia por razones ajenas a la lógica del sistema, ninguna gestión puede sostener los avances alcanzados.

## DISCUSIÓN

### Proposiciones para investigación futura

Del marco teórico se derivan cinco proposiciones falsificables. Su función no es afirmar que la teoría es correcta sino abrir la agenda de verificación empírica que toda propuesta teórica rigurosa requiere.

**P1.** Coherencia sistémica y resultados sostenidos. Organizaciones con alto nivel de coherencia entre sus cuatro pilares producirán resultados superiores y sostenidos en el tiempo que organizaciones con recursos equivalentes pero poca coherencia, medidos en períodos de cinco años o más.

**P2.** Intervención técnica y coherencia cultural. En organizaciones con poca coherencia cultural la implementación de herramientas tecnológicas producirá mejoras parciales pero insostenibles de cara al desempeño positivo integral de la organización, sin modificar el nivel general de coherencia del sistema organizacional.

**P3.** Liderazgo como factor de coherencia o de entropía. La distancia entre los valores que el liderazgo declara y los comportamientos que practica constituye el indicador determinante del nivel de coherencia cultural de la organización; cuando esa distancia se sostiene en el tiempo y se amplía, la organización entra en un proceso de entropía acelerada que compromete su capacidad de producir resultados permanentes.

**P4.** Incoherencia estructural en organizaciones de capital político. En organizaciones cuya dirección es designada por criterios políticos, el nivel de coherencia será significativamente inferior al de organizaciones equivalentes con dirección meritocrática, y su capacidad de sostenimiento de los avances de gestión será proporcional al grado de autonomía operativa que el poder político les permita ejercer.

**P5.** Recursos y coherencia como variables multiplicativas. La relación entre recursos y resultados no es lineal sino escasa por la coherencia como variable multiplicadora; el aumento

de los recursos disponibles producirá aumentos en los resultados positivos en organizaciones con alta coherencia sistémica, mientras que en organizaciones con baja coherencia esos mismos aumentos producirán rendimientos marginales decrecientes.

### **Implicaciones para la práctica directiva**

Si la teoría propuesta es correcta, sus consecuencias para la práctica de la gestión son determinantes. La primera implicación es diagnóstica: antes de diseñar cualquier intervención de mejora del desempeño, el directivo debe diagnosticar e identificar cuál o cuáles de los cuatro pilares, o en la relación entre ellos, se origina la fuente principal de incoherencia. Kaplan y Norton (1996, 2006) demostraron que la alineación entre los pilares estratégicos requiere sistemas de medición que conecten los objetivos con los procesos y las personas; Jarzabkowski y Balogun (2009) evidenciaron que esa integración depende más de procesos de sentido compartido que de herramientas formales de planificación. Intervenir en el pilar equivocado no solo es ineficiente, sino que puede agravar el deterioro organizacional, debido a que se crea una ilusión de acción sin atender de manera certera la causa real.

La segunda implicación es metodológica. Las iniciativas de mejora deben diseñarse como intervenciones sistémicas, no como optimizaciones de componentes aislados. Eisenhardt y Brown (1998) demostraron que las organizaciones con mayor capacidad de adaptación son las que gestionan procesos internos como sistemas integrados; Teece, Pisano y Shuen (1997) establecieron que la ventaja competitiva sostenible reside en las capacidades dinámicas que permiten reconfigurar recursos y competencias de manera coherente ante entornos cambiantes. Un programa de liderazgo que no considera la coherencia con la cultura existente, o una iniciativa estratégica que no examina la capacidad real de ejecución de la organización, producirán resultados localizados y efímeros.

La tercera implicación es de diagnóstico diferencial. La taxonomía de las Ocho Patologías permite nombrar con precisión el deterioro que se observa, distinguirlo de otras

patologías con síntomas superficialmente similares y diseñar intervenciones específicas para cada forma de incoherencia. Para el contexto latinoamericano, la teoría ofrece un marco que incorpora variables que los modelos anglosajones no consideran, tal es el caso de la inestabilidad institucional, la lógica política sobre la organizacional, la escasez estructural de recursos y la cultura de protagonismo individual sobre el desempeño colectivo. Son condiciones del entorno que una teoría originada en ese contexto debe incorporar como variables de análisis, no como un ruido que se escucha.

### **Limitaciones**

Este artículo presenta una propuesta teórica; no constituye validación empírica de la misma. En tal sentido, es necesario destacar tres limitaciones. La primera es la naturaleza de la evidencia presentada: los tres casos, si bien son derivados de la experiencia directa del autor con alta especificidad descriptiva, no satisfacen los criterios de una investigación empírica formal. Su función es ilustrativa, no probatoria.

La segunda limitación es de alcance contextual. La teoría fue construida sobre observaciones en contextos venezolanos, lo que puede introducir sesgos de transferibilidad a contextos organizacionales con condiciones institucionales marcadamente distintas. La tercera limitación es taxonómica: las Ocho Patologías propuestas son construcciones conceptuales derivadas de la observación directa y de la revisión de literatura, no categorías generadas mediante un proceso sistemático de clasificación empírica.

La agenda de investigación que se desprende incluye el desarrollo y validación de un instrumento cuantitativo para medir el nivel de coherencia organizacional entre los cuatro pilares; la aplicación de ese instrumento en muestras de organizaciones latinoamericanas de distintos sectores; y el diseño de estudios longitudinales que verifiquen la relación entre coherencia y sostenibilidad de resultados.

## CONCLUSIONES

Este artículo ha propuesto la Teoría de la Coherencia Organizacional como marco explicativo del desempeño que responde a cuatro vacíos identificados en la literatura dominante: la ausencia de un modelo integrador de los cuatro pilares, la ausencia de una explicación de los resultados como fenómenos emergentes, la ausencia de un sistema diagnóstico con taxonomía propia y la ausencia de una escuela de pensamiento organizacional originada en América Latina.

La proposición central, que los resultados organizacionales son propiedades emergentes de la coherencia entre estrategia, liderazgo, cultura y ejecución, invierte la lógica dominante en la práctica de la gestión y tiene consecuencias que trascienden el plano teórico. La Ecuación General formulada como  $\text{Resultado} = \text{Recursos} \times \text{Coherencia}$ , las Ocho Patologías de la Incoherencia y la conceptualización de la Energía Organizacional como propiedad emergente del sistema coherente, en diálogo explícito con Bruch y Ghoshal (2003) y con los fundamentos de complejidad organizacional de Stacey (2011), constituyen los instrumentos conceptuales que concretan esa proposición en herramientas de diagnóstico e intervención.

Los tres casos cualitativos presentados ofrecen evidencia ilustrativa de que las categorías teóricas tienen correlato observable en situaciones organizacionales reales del contexto latinoamericano. Metal Oriente muestra que la intervención técnica no puede sustituir la coherencia cultural. Industrial de Oriente demuestra que cuando el liderazgo es la fuente de incoherencia, la entropía es terminal. SUCREX introduce la variable que ningún modelo anglosajón había considerado con suficiente profundidad: la imposibilidad estructural de coherencia cuando el poder externo la interrumpe por lógica política.

La teoría es falsificable. Sus proposiciones son verificables. Su utilidad práctica dependerá de que la agenda de investigación que este artículo abre se desarrolle con el rigor

que el campo exige. Lo que este trabajo ha hecho es cartografiar el terreno, nombrar el fenómeno y construir el andamiaje conceptual desde el que esa investigación puede arrancar con honestidad intelectual y con los pies en el suelo latinoamericano.

### **Declaración de conflicto de interés**

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

### **Declaración de contribución a la autoría**

Hernán José Núñez García: conceptualización, investigación, metodología, recursos, validación, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

### **Declaración de uso de inteligencia artificial**

El autor declara que utilizó herramientas de inteligencia artificial como apoyo instrumental en este artículo, específicamente para la estructuración del texto, la búsqueda de referencias bibliográficas y la revisión de coherencia formal del manuscrito. Dicho uso no sustituye de ninguna manera el proceso intelectual del autor. La conceptualización de la Teoría de la Coherencia Organizacional, el desarrollo del marco teórico, los casos cualitativos y las proposiciones son producto exclusivo del trabajo intelectual del autor, derivados de su experiencia directa como directivo y de su trayectoria académica. Tras rigurosas revisiones con diferentes herramientas en las que se comprobó la originalidad del contenido, el autor manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un proceso intelectual propio, que no ha sido escrito ni publicado en ninguna plataforma electrónica o de IA.

## REFERENCIAS

- Bruch, H. y Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45-51.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. y Brown, S. L. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.
- Hatum, A. y Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237-258.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00017.x>
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W. y Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1, 171-233.
- Jarzabkowski, P. y Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Leinwand, P. y Mainardi, C. R. (2011). *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mogollón García, F. S. (2024). La gerencia y las organizaciones en el contexto venezolano: realidades y perspectivas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(1).  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2665-03982024000100195](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000100195)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J. y Smida, A. (2024). *En busca de los estudios organizacionales de Latinoamérica*. Editorial Universidad del Rosario.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity* (6th ed.). Pearson.

- Suniaga, J. y Martins, R. (2014). La planificación estratégica en la Venezuela turbulenta. *Gestión Joven*, 14, 89-101.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Villasmil, M. y Rivas, F. (2020). Sinergia organizacional como fundamento del desempeño institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 612-628.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. y Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.