

REBELION DIRECTIVA EN LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA: MAS ALLÁ DE LA GESTIÓN TRADICIONAL

Dra. Lourdes Beatriz Medina Vargas

Universas Nacional Experimental Francisco de Miranda
Coro estado Falcón, Venezuela

Correo: medinavlourdesb@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7400-160X>

Resumen

La rebelión directiva, es una gerencia decisiva, con responsabilidad social y ética, donde las decisiones son importantes y dirigidas hacia un mejor porvenir para todo el equipo. La cultura que se fomenta en las organizaciones tiende a ser original, respetuosa y llena de mucho compromiso. Se busca reemplazar esas estructuras tradicionales desde el punto de partida de las mismas, por ello es imprescindible avivar un cambio de mentalidad, donde exista un dialogo abierto y participativo, poniendo de manifiesto el respeto mutuo y el compromiso con un mismo propósito. No se trata solo de modificar estructuras formales, sino más bien buscar la transformación de culturas organizacionales y las relaciones de poder dentro de la empresa. De allí la importancia de analizar las raíces teóricas de la rebelión directiva realizando un análisis desde una visión postconvencional de la gerencia, que va más allá de los esquemas clásicos que hoy resultan obsoletos. Dentro de este contexto, esta investigación ofrece, desde una mirada crítica y experiencial, la exploración cómo la gerencia postconvencional dentro de la empresa privada puede transformar tanto el ambiente organizacional de estas como la eficacia de la misma, al contar con un equipo integrado y comprometido con los objetivos de la organización. Se concluye que, frente a un entorno adverso y volátil, los directivos venezolanos han superado los modelos de gestión tradicionales, manifestándose la rebelión en la adopción de un liderazgo adaptativo y una mentalidad de supervivencia, permitiéndoles tomar decisiones arriesgadas y creativas, resultando un enfoque menos jerárquico y más flexible, esencial para la sostenibilidad y resiliencia de las empresas privadas en el país.

Palabras clave: *rebelión directiva, gerencia postconvencional, empresa privada, gestión tradicional, resiliencia.*

Recibido: 17/06/2025

Aceptado: 23/05/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 356 - 364

MANAGERIAL REBELLION IN VENEZUELAN PRIVATE: BEYOND TRADITIONAL MANAGEMENT

Abstract

Managerial rebellion is a decisive approach, with social and ethical responsibility, where decisions are important and directed toward a better future for the entire team. The culture fostered in organizations tends to be original, respectful, and deeply committed. It seeks to replace these traditional structures from the very beginning, which is why it is essential to foster a change in mentality, one where there is open and participatory dialogue, demonstrating mutual respect and commitment to a shared purpose. It is not simply about modifying formal structures, but rather seeking to transform organizational cultures and power relations within the company. Therefore, the importance of analyzing the theoretical roots of managerial rebellion from a post-conventional perspective on management, one that goes beyond the classic frameworks that are now obsolete. Within this context, this research offers, from a critical and experiential perspective, an exploration of how post-conventional management within private enterprise can transform both the organizational environment and its effectiveness by creating an integrated team committed to the organization's objectives. They concluded that, faced with an adverse and volatile environment, Venezuelan managers have transcended traditional management models. This rebellion has manifested itself in the adoption of adaptive leadership and a resilience-oriented mindset, allowing them to make risky and creative decisions. This less hierarchical and more flexible approach has proved essential for the sustainability and resilience of private companies in the country.

Keywords: *managerial rebellion, post-conventional management, private enterprise, traditional management, resilience.*

Fundamentos Teóricos de la Rebelión Directiva

La rebelión directiva abolla sus raíces en las teorías postconvencionales de la gerencia, las cuales prevalecen sobre los modelos mecanicistas de Taylor y Fayol para abrazar la complejidad, adaptabilidad y la auto organización como rectores fundamentales de una visión organizacional moderna. En este sentido, Mejías (2023), hace mención a la realidad organizacional y social, la cual puede ser vista como un conjunto de relaciones en inquebrantable interacción, con propiedades adicionales a la suma de las propiedades de los elementos que la integran, en donde la figura a usar sea la estructura orgánica, iluminada en los sistemas orgánicos naturales, en donde las personas no son consideradas como recursos, sino como protagonistas de la dinámica organizacional.

Por su parte, Piñate (2023), señala que, en el marco de los estudios críticos de la gerencia, se ha destacado como los directivos pueden convertirse en agentes de resistencia frente a estructuras rígidas y normativas impuestas que limitan en cierto grado, la creatividad y la autonomía. Entendiéndose de esta manera al analizar estos enfoques, que los mismos estimulan a pensar la gerencia como un ejercicio político y ético que disputa el statu quo, transforma la verticalidad y suscita las relaciones horizontales de mando. Sin embargo, estos postulados exhortan a ser ajustados al considerar el contexto venezolano, ya que el mismo está impregnado por la hiperinflación, escasez de insumos, así como la presión regulatoria, convirtiendo de esta manera a la rebelión directiva en un evento de sostenimiento estratégico en lugar de una expresión ideológica.

Por tanto, la teoría crítica debe encaminarse en función de estudiar la realidad empírica que pueda llevarla a identificar que en contextos como el venezolano, la postconvencionalidad no surge de laboratorios académicos, por el contrario, más bien emana de la urgencia, del ingenio y de la necesidad de reconstruir la directiva en medio del colapso institucional.

El contexto venezolano: Un catalizador para la ruptura de la tradición gerencial

La gestión empresarial tradicional, cimentada en principios de estabilidad, predictibilidad y eficiencia lineal, por décadas ha sido la base de la operación y el crecimiento corporativo tanto en economías estables, así como en entornos de mercado predecibles. En este sentido, la empresa privada venezolana ya para las últimas décadas ha estado cambiando, y ese cambio ha generado un desafío radical a esta ortodoxia gerencial, que lejos de ser un simple lienzo de fondo, el contexto económico, social y político de Venezuela se ha venido estableciendo como un catalizador inclemente para la disolución de las prácticas de gestión convencionales, que si bien es cierto no ha sido fácil, pero se ha forzado la emergencia de estrategias y modelos de liderazgo para trascender los paradigmas tradicionales y bien infundados.

Esta transformación en el entorno de negocios ha venido en crecimiento a raíz de la profundización y persistencia de la crisis que se ha acentuado cada vez más en Venezuela, encauzando una supervivencia corporativa que tiende a ser más dependiente de la adaptabilidad radical, innovación y la resiliencia organizacional sin precedentes que, de la optimización, debido a la transformación del entorno de negocios en un recinto de adversi-

dades extremas. De allí que la complejidad y volatilidad inherentes al contexto venezolano ha impulsado una rebelión directiva intrínseca, además de poner a prueba la capacidad de conciliación de las empresas, obligando así, a los líderes a involucrarse directamente y reformar sus enfoques gerenciales.

El contexto de la empresa privada venezolana

En este contexto, se tiene la creciente ola de expropiaciones y controles estatales que han deteriorado la confianza de grandes inversionistas y directivos, viéndose en la necesidad de reinventarse y ser creativos para poder mantenerse operativos. A tal efecto, Loaiza & Pirela (2015), infieren en que la cultura organizacional venezolana ha heredado tantos rasgos paternalistas como clientelistas, que chocan con las lógicas meritocráticas de las corrientes gerenciales más avanzadas, la cual ha generado un clima interno muy tenso donde la innovación y el emprendimiento se ven condicionados por estructuras informales y redes de influencia que no siempre promueven la eficiencia ni la transparencia.

Lo antes dicho es clave para entender el contexto de nuestro país, sin dejar de mencionar las sanciones internacionales, la volatilidad cambiaria y constante fluctuación normativa que conforman un ambiente de alta incertidumbre y desequilibrio, donde la rebelión directiva tiende a convertirse en una práctica de competitividad estratégica y resistencia organizacional además de supervivencia.

Desde esta perspectiva, la empresa venezolana no solo enfrenta un reto económico sino también, un desafío cultural y ético que la conlleva a repensar la función directiva más allá de la sola administración; innovando en la capacidad de adaptación, el ingenio y la reconfiguración de las relaciones de mando dentro de la misma empresa, convirtiéndose estos en compendios centrales para la sostenibilidad y el éxito en un mercado cada vez más inmerso en la incertidumbre, procurando integrar valores de resiliencia, solidaridad y compromiso social que la conlleve hacia un liderazgo fundamentado y con principios coherentes.

Manifestaciones de la rebelión directiva

Según Sprenger (2000), la rebelión directiva es un desafío al modelo tradicional de gestión y control, donde los empleados son vistos como simples recursos a ser dirigidos y controlados. La rebelión en este contexto no es un acto de insurrección violenta, sino un cambio de mentalidad en el que los individuos se rebelan contra la pasividad y la obediencia ciega, buscando activamente su autonomía, creatividad y autoorganización. Este fenómeno obliga a los líderes a abandonar el rol de gerente controlador y adoptar el de facilitador, creando un entorno donde el individuo puede florecer.

Es por ello, que la rebelión tiende a generar nuevas normas de acción organizacional, cuando este tipo de prácticas, aunque se consideran emergentes tienden a institucionalizarse con rapidez, en el preciso momento en que conciben eficacia. Aun así, el cambio cultural no es tarea fácil, cuando un sistema se encuentra en relativa estabilidad, la necesidad de cambio no es percibida fácilmente. La resistencia al cambio es la respuesta natural de los miembros de cualquier sistema social, igualmente, de cualquier organización. El desarrollo de nuevos métodos supone reajustes de las actividades y procedimientos que tradicionalmente vienen realizando los miembros de las organizaciones. Lo anterior representa nuevos retos y desafíos que tanto

personal directivo como colaboradores deben estar dispuestos a asumir de cara al cambio cultural, tal como lo expresan (Bravo, Egusquiza, Paz, y Huamani, 2021). Por lo que estas revelaciones irradian un rechazo a los marcos obsoletos de gestión y dan camino a la iniciación de formas más dispuestas, comprensivas y progresivas de gobernanza organizacional.

La Gestión Tradicional y el Valor Postconvencional

Debido al realce en el control rígido y las métricas financieras de corto plazo, la gestión tradicional resulta exigua para vislumbrar los retos complejos y multidisciplinarios del empresario venezolano actual. Esta forma de gestión, tiende a generar invisibilidad de aspectos de relevancia como son; adaptabilidad, innovación social y construcción del capital humano en contextos de crisis prolongada. En ese marco, es preciso avanzar hacia una perspectiva post burocrática que combine la toma de decisiones descentralizada con un propósito colectivo y una visión integradora de la sostenibilidad organizacional. (Rodríguez, 2021). En este sentido, el factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio. (Macias, Tamayo y Cerda, 2019).

En este orden de ideas, podemos decir que el gerente se convierte en un facilitador, es decir un mediador y agente de cambio cultural, dejando a un lado la función de controlador, promoviendo procesos colaborativos y horizontales que buscan balancear los objetivos económicos con impactos sociales y ambientales. En general, el gerente propicia el cambio radical y su postura cuestiona totalmente la tradicionalidad proponiendo una gerencia más humana, reflexiva y contextualizada.

Implicaciones para la Formación de Directivos

En medio de este panorama ya conocido por todos, es necesario destacar que todo el que dirige no llega a ser un líder, para ello, debe desarrollar determinados características y cualidades como: credibilidad, sensibilidad ante sus seguidores, ser transformador, o sea, un agente de cambio con visión de futuro, capaz de lograr la motivación de su colectivo, una participación protagónica en todas las tareas a las que se enfrente, y que a su vez, alcance un liderazgo en su colectivo de trabajo. Un proceso de formación puede contribuir a que esa persona alcance esas características y cualidades. (Santelis, Cecilio y Alberto, 2022).

En este orden de ideas, se hace imprescindible incluir en esta reconfiguración curricular métodos pedagógicos activos, los cuales van a favorecer el aprendizaje experimental, la reflexión crítica, así como también fomentaran en desarrollo de habilidades para la toma de decisiones en escenarios de crisis y alta volatilidad. Desde ese enfoque, fomentar mediante casos locales, simulaciones de crisis y espacios de diálogos interdisciplinarios, los rasgos esenciales de un buen directivo postconvencional como lo es, la practica reflexiva y la autocrítica, permitiendo de esta manera que los futuros lideres aprendan a reaccionar ante adversidades, así como también, a tener proyección y anticiparla, pero, sobre todo, saber transformarla en oportunidad. También es necesario fortalecer otras competencias gerenciales como lo es la inteligencia emocional, comunicación asertiva y la gestión de conflictos, para de esta manera formar

directivos o gerentes capaces de liderar equipos multidisciplinarios y edificar culturas organizacionales resilientes y éticas.

La Rebelión Directiva como Fenómeno Emergente

En la adopción de prácticas gerenciales que día a día desafían mas las normas establecidas, podemos observar cómo se manifiesta la rebelión directiva, la cual se muestra no como un acto subversivo sino como una respuesta consciente y estratégica frente a la ineficiencia de modelos gerenciales antiguos y burocráticos. Ante una necesidad funcional por el estancamiento productivo y el desgaste del capital humano, hoy en día los líderes empresariales están cuestionando las estructuras tradicionales. En consecuencia, se implementan modelos gerenciales mas inclusivos, adaptativos y centrados en el capital humano, buscando así, recuperar la confianza organizacional y fomentar el sentido de pertenencia.

Este cambio no es uniforme, se expresa de manera inacabada a través de iniciativas particulares que, sin embargo, configuran una tendencia creciente hacia la metamorfosis organizacional y la reinversión de la autoridad. En este orden de ideas, Enciso (2012), indica que la participación de los trabajadores en la gestión es clave para el desarrollo de una conciencia crítica y una mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Diversas organizaciones que indagan formas de cogestión, asambleas internas y liderazgo distribuido han ido retomando este principio. De igual manera en pro de mantener la productividad y garantizar la sostenibilidad de las empresas, han venido implementando colectivos de gestión y promoviendo la cogestión obrera, lo que favorece su desarrollo ante un entorno marcado por la incertidumbre y la precariedad estructural. Por tanto, esta rebelión, además de desafiar el poder tradicional, también redefine los fundamentos mismos de la acción directiva en clave humanista y transformadora.

Implicaciones Éticas y sociales

En este transitar hacia una gerencia postconvencional se tienen implicaciones éticas y sociales que transforman radicalmente el rol de la empresa en la sociedad. Las mismas no tratan solo las implicaciones rentables, sino que van más allá de los números, busca reflexionar en función del bien colectivo. La ética empresarial deja a un lado el conjunto de normas externas y se encamina en la práctica cotidiana encarnada en los procesos, decisiones y relaciones que se tejen al interior de las organizaciones, lo que la conlleva a una gerencia con más consideraciones morales y humanas.

En este mismo orden de ideas, Bencomo y Alvarado (2009), destacan la necesidad de superar la explotación del hombre por el hombre y promover una cultura organizacional basada en la dignidad, la justicia y la equidad. Por lo que la gestión se enfoca hacia la humanización del trabajo y ambientes de trabajo donde cada uno tenga un rol y sea considerado como una parte del equipo, con un gran compromiso con el bienestar de la comunidad y el desarrollo sostenible y la responsabilidad social de la empresa. De forma general, se puede decir que este nuevo modelo ético promueve una reconfiguración profunda de la identidad empresarial, donde la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace se catequiza en el primordial indicador de legitimidad.

Enfoque Metodológico

La intención investigativa es cualitativa, ya que, desde esta perspectiva se observan los hechos y durante el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa. Por lo tanto, el análisis cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual (Sanfeliciano, 2018). Asimismo, este enfoque, está filosóficamente inmerso desde los siguientes supuestos básicos: ontológico, epistemológico, axiológico, gnoseológico y metodológico como parte de la sustentación epistemológica de la investigación, los cuales están relacionados dinámicamente, para generar estructuras de pensamientos, que permiten ubicar una nueva forma de gerenciar.

Desde el punto de vista ontológico, la percepción de esta investigación se da de la interacción entre la gerencia tradicional, su entorno y la investigadora. Epistemológicamente, este estudio se proporciona a través de la interrelación entre los informantes, el problema de investigación y el contexto social. Desde la perspectiva axiológica, tiene como intención, el estudio de la naturaleza de los valores y de los juicios de valor que realizan los informantes de la realidad a investigar.

Posición Gnoseológica, se limita a expresar cómo el hombre es capaz de saber la verdad y la realidad desde la interacción del sujeto y el objeto, dando cabida al análisis de la gerencia actual desde la observación del investigador. La posición metodológica la declaro en términos de enfoque, paradigma, método, para así establecer el enlace, tomando en consideración los diversos argumentos que puedan servir para llevar a cabo el propósito planteado. Consecuentemente, en este estudio, se asume el paradigma interpretativo, en el cual la investigadora busca interrelaciones entre el sujeto de investigación y todo lo que le rodea, a sabiendas de que debe observarle atentamente, y que la observación por parte del investigador moldea al sujeto al igual que a sí mismo. En otras palabras, el paradigma interpretativo describe datos y sustituye la medición y la constatación empírica, es decir, lo que puede probarse en la realidad a través de la comprensión de esa realidad.

Desafíos y Oportunidades

Como es bien entendido, la implementación de una gerencia postconvencional hoy en día enfrenta diversos desafíos tanto de naturaleza estructural, cultural como formativa. Uno de los más notorios es la resistencia al cambio, sujeta a las prácticas organizacionales muy arraigadas, la falta de capacitación, ética, diálogo participativo, así como en gran medida a las limitaciones impuestas por un entorno económico caracterizado por la volatilidad, la hiperinflación y la escasez de incentivos institucionales. Es por ello que, la gerencia postconvencional ofrece la posibilidad de reconstruir la confianza interna y externa de las empresas, ampliar su legitimidad social y consolidarlas como actores clave en la reconstrucción del tejido productivo venezolano.

Finalizando esta reflexión, la rebelión directiva en la empresa privada venezolana no es una moda pasajera, sino una respuesta sistemática, deliberada y progresiva ante las limitaciones estructurales, culturales y éticas del modelo gerencial tradicional. La misma representa una evolución paradigmática enfocada en transcender las prácticas autoritarias, la instrumentalización del capital humano y la obsesión por el rendimiento financiero, la transición hacia

una organización creativa, corresponsable y con sentido de construcción de un ambiente laboral más participativo e integrador, donde los líderes de las organizaciones se comprometan a fomentar el cambio y mantener la integridad de las mismas, asumiendo un rol pedagógico y transformador, pero sobre todo humano.

Referencias

Bencomo, M., & Alvarado, L. (2009). La ética en las organizaciones venezolanas. *Scribd*. <https://it.scribd.com/document/351843865/La-Etica-en-Las-Organizaciones-Venezolanas>

Bravo, L., Egusquiza, M., Paz, A. y Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 404-416. Universidad del Zulia. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36457>

Enciso, R. (2012). Propiedad y gestión en el proceso bolivariano en Venezuela. *Aporrea*. <https://www.aporrea.org/actualidad/a136580.html>

Loaiza, C. & Pirela, L. (2015). Liderazgo en Organizaciones Venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>

Macias, M., Tamayo, M. y Cerda, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones. Propuesta para minimizarlo. Fundación Universidad de Palermo. Disponible en https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf

Mejías, C. (2023). Gerencia postconvencional: una visión holística. *Revista In Situ*, 6(6), 353-366. <https://insitu.com.ve/wp-content/uploads/2024/01/IN-SITU-NRO.6-ART.18-GERENCIA-POSTCONVENCIONAL-UNA-VISION-HOLISTICA.pdf>

Piñate, A. (2023). Resignificación de la teoría y praxis gerencial desde la mirada de Latinoamérica y el Caribe. Disponible en: <https://n9.cl/7r6ky>

Rodríguez, F. (2021). Gerente resiliente. Visión prospectiva desde el pensamiento gerencial emergente en el contexto actual venezolano. *Revista Gerencia*, (3), 91-104. Universidad Fermin Toro. <https://goo.su/0EQf6u>

Sanfeliciano, A. (2018). Diseños de investigación: enfoque cualitativo y cuantitativo. Universidad de Educación a Distancia. España.

Santelis, J., Cejas, E. y Alberto, Y. (2022). La formación de directores y su contribución al liderazgo en las escuelas técnicas. Varona, (74). Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/3606/360657468011/html>

Sprenger, R. (2000). La rebelión del individuo: Por qué debemos repensar por completo la tarea directiva. Editorial Gestión.

Lourdes Beatriz Medina Vargas: Profesora de Ingeniería Económica e Ingeniería Económica Avanzada en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, (UNEFM); Profesora de Ingeniería de Costos y Seminario de Investigación en el Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, (UNEFM); Profesora Titular a Dedicación Exclusiva adscrita al Departamento de Gerencia del Área de Tecnología en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, (UNEFM); Jurado de Pregrado y Postgrado; Ingeniero Industrial (UNEFM); Magister en Gerencia de Proyectos de Ingeniería (UNEFM); Especialista en la Gestión Académica Universitaria (UNEFM); Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFM).