

El limbo de gestión: El fallo epistemológico del liderazgo que corroe el aprendizaje organizacional

Management limbo: The epistemological failure of leadership that corrodes organizational learning

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0381>

Alexander José Hernández Lozada^{1*}

<https://orcid.org/0000-0001-9667-9000>

alexzhz@gmail.com

Recibido: 10/07/2025

Aceptado: 19/09/2025

RESUMEN

La teoría administrativa ha consagrado el control como pilar fundamental de la eficacia organizacional. No obstante, su ausencia crónica no siempre se manifiesta como un colapso evidente, sino como una condición latente de disfunción cuyo análisis ha permanecido en la superficialidad. Este artículo, mediante una hermenéutica crítica de la literatura canónica y contemporánea (Drucker, Mintzberg, Simons, entre otros), devela la naturaleza primordial de este fenómeno. Se introduce y conceptualiza el Limbo de Gestión como un fallo epistemológico del liderazgo, un estado meta-estable donde la inexistencia de mecanismos robustos de verificación y retroalimentación genera una ilusión de control. Esta ilusión, a su vez, corroe el núcleo del aprendizaje organizacional, imposibilitando tanto la corrección de errores (aprendizaje de ciclo simple) como, más críticamente, el cuestionamiento de los modelos mentales y estrategias subyacentes (aprendizaje de doble circuito). La deriva estratégica, la perpetuación de ineficiencias y el estancamiento innovativo se erigen así como consecuencias inevitables de una organización que, al no poder conocerse a sí misma, navega hacia la obsolescencia. El artículo concluye que el Limbo de Gestión no es un vacío operativo, sino una patología del conocimiento gerencial, proponiendo un marco conceptual para su diagnóstico y enfatizando la imperiosa necesidad de formar líderes con competencias epistemológicas que trasciendan la mera intuición.

Palabras Clave: Limbo de Gestión, Fallo Epistemológico, Aprendizaje Organizacional, Control de Gestión, Liderazgo Epistemológico

1. Universidad de Carabobo (UC)- Venezuela

* Autor de correspondencia: alexzhz@gmail.com

ABSTRACT

Administrative theory has enshrined control as a fundamental pillar of organizational effectiveness. Nevertheless, its chronic absence does not always manifest as an evident collapse, but rather as a latent condition of dysfunction whose analysis has often remained superficial. This article, through a critical hermeneutic reading of both canonical and contemporary literature (Drucker, Mintzberg, Simons, among others), unveils the primordial nature of this phenomenon. It introduces and conceptualizes the Management Limbo as an epistemological failure of leadership: a meta-stable state in which the lack of robust mechanisms of verification and feedback generates an illusion of control. This illusion, in turn, corrodes the very core of organizational learning, hindering not only error correction (single-loop learning) but, more critically, the questioning of underlying mental models and strategies (double-loop learning). Strategic drift, the perpetuation of inefficiencies, and innovative stagnation thus emerge as inevitable consequences of an organization that, unable to know itself, drifts toward obsolescence. The article concludes that the Management Limbo is not an operational void but rather a pathology of managerial knowledge, proposing a conceptual framework for its diagnosis and emphasizing the urgent need to train leaders with epistemological competencies that transcend mere intuition.

Keywords: Management Limbo, Epistemological Failure, Organizational Learning, Management Control, Epistemological Leadership

INTRODUCCIÓN

La arquitectura de la eficacia organizacional se ha erigido, desde los cimientos de la teoría clásica, sobre la columna vertebral del proceso administrativo. No obstante, en la praxis contemporánea, se observa una paradoja perturbadora: un significativo número de empresas, a pesar de exhibir una actividad frenética y una voluntad incuestionable de progresar, manifiestan una incapacidad sistémica para convertir la acción en resultados tangibles y sostenibles. Esta discrepancia entre el esfuerzo desplegado y el valor generado constituye un enigma central para la epistemología de la administración.

La literatura ha sido prolija en diagnosticar patologías de ejecución, al mismo tiempo se muestra menos precisa en identificar la etiología profunda de este malestar organizacional. Como advirtió Peter Drucker dentro de sus aportes escritos, lo que no se puede medir, no se puede mejorar, sentenciando así la importancia crítica de un sistema de verificación. Sin embargo, la realidad evidencia que la mera existencia de métricas es insuficiente; se requiere una comprensión integral de su propósito estratégico. Complementariamente, Henry Mintzberg, al deconstruir la naturaleza del trabajo directivo, reveló que el manager efectivo no es un reflexivo solitario; la acción está integrada con el pensamiento, sugiriendo que la praxis gerencial exige una constante retroalimentación entre el hacer y el evaluar.

A pesar de estas contribuciones fundamentales, persiste un vacío teórico en la conceptualización del estado en el que operan aquellas organizaciones donde este bucle de retroalimentación se halla crónicamente quebrado. Es un espacio de sombra gerencial donde las decisiones se toman sobre arenas movedizas de supuestos no verificados y la estrategia se desdibuja en un horizonte de incertidumbre operativa. Este fenómeno, lejos de ser una anomalía pasajera, representa una condición meta-estable que compromete la esencia misma de la adaptabilidad organizacional.

Por consiguiente, este artículo se propone iluminar esta zona gris. Partiendo de la premisa de que “la esencia de la estrategia no es elegir qué hacer, sino elegir qué no hacer” (Porter, 1996, p. 70), argüimos que la incapacidad para discernir el desempeño real invalida cualquier proceso estratégico. A través de una lente epistemológica, nos adentramos en la anatomía de un fallo de liderazgo que trasciende lo operativo para instalarse en lo cognitivo. El presente estudio, de esta manera, introduce y define el Limbo de Gestión como el constructo central que explica la corrosión del aprendizaje organizacional y la deriva estratégica, proponiendo un marco analítico para su diagnóstico y mitigación. El camino que sigue, por tanto, no solo describe una patología, sino que devela la ilusión de control que condena a la organización a navegar sin un mapa.

DESARROLLO

La Columna Vertebral Fracturada: El Proceso Administrativo y la Omisión del Control

La administración, como disciplina, encontró su solidez conceptual al estructurarse en torno a un conjunto de funciones interdependientes. Henri Fayol, en su seminal obra, sentó los cimientos al proponer los elementos de la administración: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1916/1949, p. 41). Esta secuencia, posteriormente depurada en el célebre ciclo P-O-D-C (Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar), representa no una mera lista de tareas, sino un sistema integrado de gestión. En este sistema, el control cumple la función crítica de ser el mecanismo de cierre del ciclo, el cual, según Koontz y Weihrich, “implica medir el desempeño contra las metas y los planes, y muestra dónde existen desviaciones negativas” (Koontz y Weihrich, 1990, p. 551). Sin este elemento, el proceso administrativo queda mutilado, convertido en un circuito abierto que opera sin retroalimentación, donde la energía (esfuerzo, recursos) se disipa sin generar la necesaria corrección del rumbo.

No obstante, la praxis gerencial evidencia una fractura recurrente en esta columna vertebral. Mientras que la planificación, la organización y la dirección suelen recibir atención, el control es frecuentemente la función huérfana, la primera en ser sacrificada ante la presión de lo urgente. Esta omisión no es benigna; constituye una falla estructural que compromete la integridad de todo el sistema administrativo. La organización, en consecuencia, pierde su capacidad de homeostasis, es decir, su habilidad para auto-regularse y mantenerse en curso

hacia sus objetivos frente a un entorno cambiante. Se inicia así un viaje hacia lo desconocido.

Más Allá de la Ineficiencia: Hacia una Conceptualización de la Disfunción Sistémica

La ausencia de control ha sido tradicionalmente asociada a ineficiencias operativas: desperdicio de recursos, duplicación de esfuerzos o fallos en la calidad. Si bien estas son manifestaciones tangibles, representan solo la superficie del problema. La verdadera profundidad de la disfunción yace en un nivel sistémico y cognitivo. Peter Senge, en su trabajo sobre las organizaciones que aprenden, postuló que las estructuras influyen profundamente en la conducta, creando "patrones de conducta que inicialmente alivian los síntomas del problema, pero que inadvertidamente lo empeoran con el tiempo" (Senge, 1990, p. 96).

Bajo esta óptica, la falta de un sistema de control no es un simple "error"; es una estructura que genera patrones de conducta disfuncionales. Fomenta una cultura donde la intuición supera a la evidencia, donde la anécdota pesa más que el dato, y donde la opacidad reemplaza a la transparencia. Es en este caldo de cultivo, en esta zona gris donde la información se desvanece o se distorsiona, donde comienza a gestarse una condición organizacional más profunda y perniciosa. Esta condición se caracteriza no por el caos evidente, sino por una ilusión de normalidad que enmascara una lenta pero inexorable deriva. Es el preludio de un estado que, hasta ahora, carecía de un nombre que capturara su esencia metafísica y sus devastadoras consecuencias.

La Génesis del Limbo: Cuando el Liderazgo Carece de Brújula Epistemológica

Si la ausencia de control fractura el proceso administrativo, es imperativo indagar en la etiología de esta omisión crónica. La evidencia apunta a que su origen no se encuentra en una negligencia deliberada, sino en una deficiencia fundamental en la formación del liderazgo. El empresario o dueño que emerge de la experiencia práctica, si bien suele estar imbuido de una intuición aguda y un formidable instinto para la oportunidad, a menudo carece del andamiaje conceptual necesario para traducir la acción en un sistema durable de gestión. Esta brecha entre el hacer y el administrar constituye el caldo de cultivo primario del fenómeno que analizamos.

En este sentido, la deficiencia trasciende lo operativo para instalarse en lo epistemológico. El líder no formado no solo desconoce las herramientas de control; carece de una brújula epistemológica—un marco mental—que le permita comprender *por qué* el control es el fundamento del conocimiento organizacional. Como señaló acertadamente Russell Ackoff, "nunca mejoramos las cosas pidiendo más datos; mejoramos las cosas generando mejor conocimiento" (Ackoff, 1989, p. 170). El fallo, por tanto, no es de datos sino de conocimiento. El líder en esta situación opera bajo lo que podría denominarse una ilusión de conocimiento, donde confunde la familiaridad con los procesos de su negocio con una comprensión cabal de su desempeño. Cree saber lo que sucede porque está

involucrado, pero su conocimiento es anecdótico, parcial y profundamente vulnerable a sesgos cognitivos.

Esta ceguera autoimpuesta tiene una consecuencia directa: la incapacidad para discernir entre la actividad y el progreso. El líder se convierte en lo que Peter Drucker criticaba como un mero “ejecutivo de altas horas”, siempre ocupado en lo urgente pero rara vez efectivo en lo importante. Drucker argumentaba que la esencia de la efectividad gerencial radica en “hacer lo correcto” y no solo “hacer las cosas correctamente” (Drucker, 1967, p. 6). Sin un sistema de control que actúe como un espejo de la realidad, el líder pierde toda capacidad para realizar esta distinción crítica. Su brújula está quebrada, y cada decisión, aunque bienintencionada, puede estar acelerando la deriva de la organización hacia un estado de indeterminación estratégica cada vez más profundo. Es en este espacio, entre la intención y el resultado desconocido, donde germina la semilla del limbo.

Develando el Limbo de Gestión: Anatomía de un Estado Meta-Estable

Hemos transitado, pues, por el terreno de la disfunción sistémica y hemos rastreado su génesis hasta la fractura epistemológica en el liderazgo. Es momento de iluminar por completo el fenómeno que yace en el corazón de esta investigación. Este artículo postula que la condición resultante no es un mero desorden o una falla pasajera, sino un estado organizacional específico y meta-estable: el ‘Limbo de Gestión’.

Se conceptualiza el Limbo de Gestión como la condición disfuncional en la que una organización opera privada de los mecanismos de retroalimentación (feedback) necesarios para generar conocimiento certero sobre su propio desempeño y alinear sus acciones con sus objetivos estratégicos. No es la ausencia de actividad, sino la incapacidad para conferirle significado y dirección a dicha actividad. Es un estado de indeterminación performativa, donde la ejecución se desacopla de la estrategia, y el movimiento reemplaza al progreso.

La naturaleza de este limbo es meta-estable—término prestado de la física de materiales que describe un estado que parece estable en condiciones superficiales pero que contiene una energía latente que lo hace profundamente frágil y propenso a un colapso abrupto ante perturbaciones externas. Análogamente, la organización en el limbo puede exhibir signos externos de normalidad—flujos de caja positivos en el corto plazo, actividad constante—enmascarando una realidad interna de creciente entropía donde las ineficiencias se cementan, la innovación se ahoga y la estrategia se diluye en un presente perpetuo. Como ilustra Stafford Beer en su seminal trabajo sobre viabilidad organizacional, “un sistema que no es capaz de controlar su propia variabilidad está condenado a verse controlado por fuerzas externas” (Beer, 1972, p. 45). El limbo es, en esencia, la renuncia voluntaria a ese control.

Este estado se caracteriza por tres fracturas constitutivas que definen su anatomía:

1. **Fractura Informacional:** Existe una ruptura en el circuito que transforma los datos brutos en conocimiento accionable. La información o no se

captura, o se ignora, o se interpreta a través de lentes distorsionados por sesgos y prejuicios. No hay un "espejo" que refleje con fidelidad el estado real de la organización, solo un cuadro impresionista pintado por la subjetividad del líder.

2. **Fractura Decisional:** En ausencia de un diagnóstico certero, la toma de decisiones se divorcia de la realidad operativa. Las decisiones se basan en corazonadas, en la última experiencia vivida o en la presión inmediata, no en un análisis riguroso de causa-efecto. Se actúa sobre los síntomas, nunca sobre las causas raíz, institucionalizando el *firefighting* (antítesis del control proactivo) como modelo de gestión.
3. **Fractura Ontológica:** Esta es la más profunda. La organización en el limbo pierde gradualmente su "**propósito conocido y compartido**", concepto que Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) colocan como la base para la creación de conocimiento. Al no poder verificar si sus acciones la acercan o alejan de su razón de ser, la organización sufre una crisis de identidad. Se convierte en un barco a la deriva, cuyo rumbo lo determina la corriente y el viento, no la mano firme de un capitán que conoce su destino.

Por lo tanto, el Limbo de Gestión no es un vacío de gestión; es una patología de la gestión. Es la presencia de una forma de administrar basada en la ilusión y la suposición, que genera una fuerza centrífuga que aleja inexorablemente a la organización de la excelencia y la condena a la mediocridad. Es el espacio donde las empresas van a languidecer, no a morir de forma súbita, sino a desvanecerse lentamente en la irrelevancia competitiva. Revelar este concepto es dar nombre al enemigo silencioso de la eficacia organizacional.

La Corrosión Silenciosa: El Impacto del Limbo en el Aprendizaje Organizacional

Habiendo develado la anatomía del Limbo de Gestión, es imperativo examinar su patogenicidad más crítica: su acción corrosiva sobre el aprendizaje organizacional. Si el control es el sentido que permite a la organización "ver" los resultados de sus acciones, entonces el limbo representa la ceguera que imposibilita todo aprendizaje. Esta no es una mera disfunción operativa; es un ataque a la misma esencia de la adaptabilidad y la supervivencia a largo plazo.

El aprendizaje organizacional, en su concepción más robusta, es un proceso de doble circuito. Chris Argyris y Donald Schön, pioneros en esta teoría, lo articularon con precisión: el aprendizaje de ciclo simple (*single-loop learning*) implica "detectar errores y corregirlos sin alterar los valores subyacentes del sistema" (Argyris & Schön, 1978, p. 3). Es un ajuste fino. Por su parte, el aprendizaje de doble circuito (*double-loop learning*), que es el verdadero motor de la innovación y la renovación estratégica, ocurre cuando "los errores son corregidos de manera que involucran la modificación de los objetivos, políticas y normas organizacionales" (Argyris & Schön, 1978, p. 4). El Limbo de Gestión aniquila ambos.

En primer lugar, al fracturar el circuito informacional, el limbo vuelve invisibles los errores. Si no existe un estándar claro contra el cual medir el desempeño, o si la medición es ignorada, no puede haber detección de desviaciones. Por consiguiente, no se activa ningún mecanismo de corrección, ni siquiera el de ciclo simple. Las ineficiencias y las malas prácticas no se detectan y, por ende, se normalizan, se integran en el *modus operandi* de la organización hasta volverse "*la forma en que aquí se hacen las cosas*". La organización, en lugar de aprender, aprende a no aprender.

En segundo lugar, y este es el daño más profundo, el limbo hace imposible el aprendizaje de doble circuito. La pregunta fundamental de este aprendizaje sería ¿estamos haciendo las cosas correctas? queda silenciada por la completa ausencia de evidencia para responderla. ¿Cómo puede una organización cuestionar su estrategia, sus modelos mentales o sus supuestos básicos si carece de un mecanismo fiable para evaluar los resultados de su estrategia actual? La reflexión estratégica se vuelve un ejercicio de especulación subjetiva, un debate de opiniones no informadas por datos. Como sentenció W. Edwards Deming, "sin datos, solo eres otra persona con una opinión" (citado en Walton, 1986, p. 88). El limbo condena a la dirección a operar en este plano de mera opinión, incapacitándola para el cambio transformacional.

Esta corrosión del aprendizaje genera lo que podemos denominar la paradoja de la incompetencia fortalecida: las prácticas disfuncionales, al no ser desafiadas ni corregidas, se refuerzan y perpetúan. La organización no solo deja de avanzar; retrocede, fosilizándose en un pasado que, aunque ineficiente, es conocido y cómodo. Pierde lo que Arie de Geus denominó la "capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia", que para él era la única ventaja competitiva sostenible (de Geus, 1988, p. 74). La organización en el limbo, privada de su sistema nervioso, es la última en enterarse de su propia decadencia.

Implicaciones Gerenciales: Del Diagnóstico del Limbo a su Mitigación

La elucidación teórica del Limbo de Gestión, pese a su valor intrínseco, carecería de relevancia última si no se tradujera en un marco accionable para la praxis directiva. En consecuencia, el propósito de esta sección es pivotar de la diagnosis a la terapéutica, proponiendo un camino para que el líder no solo identifique los signos de este estado en su organización, sino que active los mecanismos para disiparlo.

El primer paso, ineludiblemente, es el autodiagnóstico epistemológico. El directivo debe emprender una reflexión crítica y valiente sobre sus propios procesos de conocimiento. Esto implica responder preguntas incómodas pero fundamentales: ¿Cómo sé, realmente, que mi estrategia está funcionando? ¿Mis decisiones se basan en datos agregados y objetivos o en impresiones anecdóticas? ¿Existen métricas que desafíen activamente mis suposiciones más arraigadas? Como argumentaba Karl Weick, "¿cómo puede saber una organización lo que piensa, hasta que vea lo que hace?" (Weick, 1995, p. 28). La organización debe ser instrumentada para "ver" lo que hace, y el líder debe cultivar la humildad para aceptar lo que ve.

Superada esta fase diagnóstica, la mitigación del limbo exige la implementación deliberada de Sistemas de Control con Propósito Estratégico. Lejos de ser una burocracia asfixiante, estos sistemas deben concebirse como la infraestructura sensorial de la organización. Robert Simons, en su seminal trabajo sobre palancas de control, advierte que los sistemas de control no son neutros; son “los sistemas de creencia que los directivos utilizan para dar forma e inculcar los valores fundamentales de la organización” (Simons, 1995, p. 87). En este sentido, se propone la adopción de un marco basado en tres pilares interconectados:

1. **Sensores de Desempeño (El Qué):** Implementar un conjunto limitado de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que estén alineados inextricablemente con los objetivos estratégicos, no con la mera actividad. Estos KPIs deben medir resultados, no esfuerzos, y deben diseñarse para proveer una visión integral de la salud del sistema, tal como un cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1992) bien articulado.
2. **Mecanismos de Interpretación (El Qué revela):** Establecer foros de análisis periódicos y ritualizados donde los datos sean debatidos, interpretados y convertidos en conocimiento colectivo. Este es el antídoto contra la fractura decisional. En estos espacios, la pregunta central debe ser siempre: “¿Qué nos están diciendo estos datos sobre la validez de nuestra estrategia y la eficacia de nuestra ejecución?”.
3. **Circuitos de Corrección (El Ahora Qué):** Diseñar procesos ágiles y formalizados para traducir el aprendizaje en acción correctiva. Esto cierra el ciclo del control y transforma la información en mejora concreta, ya sea ajustando tácticas (aprendizaje single-loop) o redefiniendo la estrategia misma (aprendizaje double-loop).

En última instancia, escapar del Limbo de Gestión es un acto de liderazgo consciente. Requiere que el directivo transite de la intuición a la evidencia, de la opacidad a la transparencia radical, y de la acción solitaria al aprendizaje organizacional institucionalizado. No es una mera implementación técnica; es una transformación cultural que reinstaura la verdad como el principio rector de la gestión.

Hacia un Liderazgo Epistemológico: Teleología y Competencias para un Aprendizaje Auténtico

Las implicaciones gerenciales delineadas no son meras técnicas instrumentales; son la manifestación práctica de un cambio de paradigma más profundo y necesario en la esencia del liderazgo. Superar el Limbo de Gestión exige trascender la figura del líder como un simple tomador de decisiones intuitivas o un ejecutor de planes, para evolucionar hacia el arquetipo del líder epistemológico. Este es un líder cuya función primordial es la de arquitecto de los procesos de conocimiento organizacional, un facilitador de la *learning organization* en el sentido más profundo que Peter Senge preconizó.

La teleología, el estudio de los fines y propósitos, de este nuevo liderazgo debe orientarse hacia un horizonte claro: la construcción de organizaciones que no solo aprendan, sino que aprendan a aprender. Esto implica cultivar una competencia central que la educación tradicional en negocios ha descuidado: la capacidad de problematizar los marcos de referencia propios. El líder epistemológico, por tanto, debe poseer lo que Donald Schön denominaba la capacidad de “reflexión-en-la-acción”, que implica “pensar sobre lo que se está haciendo mientras se está haciendo, para remodelar la acción que se está llevando a cabo” (Schön, 1983, p. 54). Esta competencia va más allá de la reflexión a posteriori; es un diálogo constante y crítico con la realidad emergente, una praxis informada que cuestiona sus propias bases.

Para operacionalizar esta teleología, la formación y el desarrollo directivo deben virar urgentemente su enfoque. No basta con enseñar herramientas de control; se debe fomentar una mentalidad de control. Esto requiere la integración de disciplinas tradicionalmente ajenas al currículo gerencial:

- **Pensamiento Sistémico:** Para comprender las interconexiones y los bucles de retroalimentación que definen el comportamiento organizacional.
- **Epistemología Básica:** Para entender los fundamentos del conocimiento, la diferencia entre dato, información y sabiduría, y los sesgos cognitivos que nublan el juicio.
- **Filosofía de la Ciencia:** Para aprehender los principios de falsabilidad, prueba de hipótesis y escepticismo metodológico, aplicándolos al testing de estrategias empresariales.

El líder formado bajo estas premisas no teme a los datos que contradicen su hipótesis; los busca activamente, comprendiendo que son la materia prima del aprendizaje auténtico. Su intuición, lejos de ser invalidada, se ve potenciada y corregida por la evidencia, convirtiéndose en una intuición informada. De este modo, la organización deja de ser un campo de batalla entre la intuición y el dato, y se convierte en un laboratorio donde ambos se sintetizan dialécticamente para generar un conocimiento superior y una ventaja competitiva dinámica y resiliente. Este es el horizonte ineludible para una praxis gerencial que aspire no solo a la eficiencia, sino a la relevancia perpetua.

CONCLUSIONES

Del Limbo a la Conciencia; un Llamado a la Renovación Epistemológica en la Gestión

Este artículo ha transitado por la anatomía de una patología organizacional silenciosa pero devastadora. Ha argumentado que la ausencia del control trasciende lo operativo para configurar un estado meta-estable de existencia organizacional: el Limbo de Gestión. Un espacio donde la acción, desprovista de verificación, se convierte en un fin en sí mismo, y donde la estrategia, privada de sus mecanismos de validación, se diluye en una deriva hacia la irrelevancia. Lejos

de ser un problema de herramientas, hemos develado que se trata de un fallo epistemológico en el núcleo del liderazgo, una crisis de la capacidad de la organización para generar conocimiento certero sobre sí misma y su entorno.

La disruptiva contribución de este trabajo reside en nombrar, definir y diseccionar este limbo. No es un concepto más en el léxico administrativo; es una herramienta diagnóstica crítica que permite identificar una condición que antes era invisible, atribuyéndose sus síntomas a la mala suerte, la volatilidad del mercado o la incompetencia táctica. Al iluminarla, se desafía a la comunidad académica y a la praxis gerencial a reexaminar sus premisas más básicas: ¿de qué sirve una estrategia brillante si no existe un sistema nervioso para monitorear su ejecución y validar sus supuestos? ¿Puede realmente existir liderazgo sin la humildad epistemológica para buscar y aceptar la evidencia que contradiga los modelos mentales propios?

Por ello, este manuscrito es mucho más que un análisis; es un llamado a la acción y a la evolución consciente. Un llamado a los académicos para que integren la formación epistemológica, el pensamiento sobre el pensamiento, en el corazón de los currículos de administración, forjando líderes que sean tanto filósofos de la acción como ejecutivos efectivos. Un llamado a los empresarios y directivos para que auditen no solo sus finanzas, sino sus procesos de conocimiento, preguntándose con valentía: ¿Vivo en una ilusión de control o construyo sobre una base de evidencia robusta?

El camino a seguir no es el de la añoranza por un control burocrático y asfixiante, sino el de la construcción de sistemas de verificación ágiles, inteligentes y orientados al aprendizaje. El futuro de la competitividad no pertenecerá a quienes tengan la intuición más aguda, sino a aquellos que logren acoplar dicha intuición a un circuito virtuoso de generación y validación de conocimiento. El Limbo de Gestión, por tanto, no es una sentencia irrevocable; es la llamada de atención urgente para que la teoría y la práctica de la administración den un paso evolutivo. La invitación y el desafío están servidos. De nosotros, de nuestra osadía y nuestra voluntad de conocer, depende la elección final: ¿seguiremos navegando a ciegas o tendremos el valor de construir, por fin, el faro que ilumine nuestro rumbo?

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Beer, S. (1972). *Brain of the firm: The managerial cybernetics of organization*. Herder and Herder.
- de Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing. (Obra original publicada en 1916).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Walton, M. (1986). *The Deming management method*. The Putnam Publishing Group.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.