



ADMINISTRAR BAJO LA ILUSIÓN DEL CONTROL ANTE EL CAMBIO

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En un mundo empresarial donde la velocidad del cambio supera cualquier planificación previa, los modelos tradicionales de gestión se han convertido en un lastre más que en una guía.

Durante décadas, las organizaciones han operado bajo la premisa de que la planificación meticulosa, los indicadores rígidos y las jerarquías lineales eran suficientes para garantizar el éxito. Sin embargo, la realidad ha demostrado que estos enfoques, aunque efectivos en entornos estables, colapsan cuando la incertidumbre se convierte en la norma y no en la excepción. Hoy, más que nunca, administrar no es solo coordinar recursos y seguir protocolos: es aprender a navegar lo impredecible sin perder dirección.

La relevancia de este problema es evidente en todos los niveles de la sociedad profesional. Desde corporaciones multinacionales hasta pequeñas empresas locales, los efectos de un entorno cambiante se perciben en tiempo real: mercados que se transforman de la noche a la mañana, tecnologías que desplazan modelos de negocio consolidados y cambios sociales que alteran patrones de consumo y expectativas laborales.

Los líderes que se aferran a planes anuales o a estructuras jerárquicas rígidas enfrentan una paradoja: mientras su intención es minimizar riesgos, en la práctica, aumentan su vulnerabilidad al quedar atrapados en supuestos que ya no se cumplen.

El contexto histórico ofrece lecciones claras. Durante el siglo XX, la gestión se consolidó como disciplina bajo la promesa de eficiencia y predictibilidad. Los manuales de operaciones, los organigramas estrictos y los planes estratégicos quinquenales funcionaban porque los mercados eran relativamente predecibles y los ciclos de innovación lentos. Sin embargo, la globalización, la digitalización y la conectividad instantánea han acelerado los tiempos de cambio hasta un punto en que la caducidad de un plan puede medirse en meses, semanas o incluso días. Lo que antes constituía prudencia, hoy se convierte en rigidez peligrosa: la capacidad de adaptación se sacrifica en nombre de un control ilusorio.

La tensión central entre teoría y práctica se evidencia en la persistencia de modelos jerárquicos frente a la necesidad de agilidad. La teoría clásica sostiene que la especialización y la división clara de responsabilidades generan eficiencia y predictibilidad.

En la práctica, cuando el entorno se torna incierto, esta misma especialización puede generar bloqueos: los departamentos aislados replican estructuras obsoletas, la comunicación se ralentiza y las decisiones se estancan en niveles jerárquicos que no tienen contacto directo con la realidad cambiante. Lo que se planteó como un sistema sólido termina funcionando como un freno, y los líderes descubren que su influencia se limita a reaccionar tarde frente a los cambios en lugar de anticiparlos.

Las consecuencias de aferrarse a estos modelos tradicionales son tanto visibles como invisibles. En lo visible, aparecen productos desfasados, proyectos que no cumplen objetivos y pérdidas económicas que podrían haberse mitigado con decisiones más flexibles. Pero lo invisible es igual de grave: la moral de los equipos se erosiona, se fomenta una cultura de miedo al error y se desplaza la creatividad hacia zonas marginales de la organización. Los profesionales que comprenden la dinámica real del entorno sienten frustración frente a la burocracia y el protocolo; aquellos que no la perciben continúan operando bajo reglas que ya no garantizan resultados. En conjunto, se genera una brecha creciente entre la planificación formal y la acción efectiva, y es esta discrepancia la que define la vulnerabilidad de las organizaciones modernas.

Resulta evidente que la responsabilidad no recae únicamente en los gestores individuales, sino en la normalización de prácticas que priorizan la previsibilidad por encima de la adaptabilidad. La cultura corporativa, las métricas de desempeño y los sistemas de incentivos suelen reforzar la adhesión a planes predefinidos, castigando la improvisación o la experimentación. No se trata de rechazar la planificación, esta sigue siendo útil como brújula, sino de reconocer que la brújula debe ajustarse continuamente frente a un mapa en movimiento. La ética profesional exige cuestionar la efectividad de las estructuras y modelos cuando estas ponen en riesgo la capacidad de respuesta, el bienestar de los equipos y la sostenibilidad de la organización.

Adoptar una postura crítica frente a los modelos tradicionales implica repensar la relación entre control y flexibilidad. La gestión en entornos inciertos requiere liderazgos que prioricen el aprendizaje continuo, la experimentación y la comunicación transversal, en lugar de la obediencia estricta a protocolos preestablecidos. Implica diseñar procesos capaces de absorber el cambio sin colapsar, fomentando una cultura donde el error se interprete como retroalimentación y no como falla. Y, sobre todo, requiere reconocer que la certeza absoluta no existe: administrar hoy es navegar lo desconocido con criterio, anticipando escenarios, no controlándolos.

En conclusión, persistir en modelos de gestión tradicionales en contextos de alta incertidumbre no es solo ineficiente; es profesionalmente irresponsable. La tensión entre planificación y adaptabilidad no desaparecerá, pero los líderes que comprendan esta dinámica estarán mejor preparados para responder a los desafíos contemporáneos. La pregunta que queda abierta para la reflexión no es cómo controlar lo incontrolable, sino cómo diseñar organizaciones capaces de prosperar en un mundo que no espera a que sus planes se completen. En definitiva, administrar en tiempos de cambio rápido exige humildad, creatividad y una voluntad consciente de transformar estructuras heredadas en sistemas vivos, capaces de aprender, adaptarse y, sobre todo, sobrevivir.