

El costo invisible de administrar sin criterio

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En muchos entornos profesionales contemporáneos, la estandarización de procesos se ha convertido en un símbolo incuestionable de orden, eficiencia y control. Manuales operativos, protocolos detallados, indicadores de desempeño y sistemas automatizados prometen reducir errores, optimizar tiempos y garantizar resultados consistentes. Sin embargo, detrás de esta aparente racionalidad organizativa se esconde una tensión poco discutida: el riesgo de formar estructuras administrativas que privilegian la repetición sobre el criterio, y la obediencia sobre la responsabilidad.

El problema no radica en la existencia de procesos, sino en su absolutización. Cuando las organizaciones comienzan a operar bajo la lógica de que todo debe estar previamente definido, medido y controlado, se debilita progresivamente la capacidad de los profesionales para interpretar contextos, tomar decisiones informadas y asumir consecuencias. Lo que inicialmente se plantea como una herramienta de apoyo termina convirtiéndose en una estructura que limita el pensamiento crítico. En ese desplazamiento silencioso, la administración deja de ser un ejercicio de juicio para convertirse en una ejecución mecánica.

Este fenómeno no surge de manera aislada. Tiene raíces profundas en modelos de gestión que, desde la industrialización, han buscado estandarizar el trabajo para hacerlo predecible. En su momento, esta lógica respondió a necesidades claras: producir en masa, reducir variabilidad y aumentar la eficiencia. Sin embargo, trasladar esa misma mentalidad a contextos actuales marcados por la complejidad, la incertidumbre y la diversidad de variables genera una contradicción evidente. Se pretende resolver problemas dinámicos con soluciones rígidas.

En el ámbito profesional, esta tensión se manifiesta de múltiples formas. Por un lado, se exige a los colaboradores cumplir con procedimientos estrictos, sin desviaciones ni interpretaciones. Por otro, se les demanda iniciativa, innovación y capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. La paradoja es clara: se espera que el profesional piense, pero se le entrena para no hacerlo. Se le evalúa por seguir el proceso, no por comprenderlo.

Las consecuencias de esta lógica son tanto visibles como invisibles. En lo inmediato, pueden observarse decisiones erróneas que, aunque alineadas con el procedimiento, resultan inadecuadas para el contexto específico. Casos en los que se "cumple con el protocolo" pero se ignoran señales evidentes de que la situación requería un enfoque distinto. En estos escenarios, la responsabilidad se diluye: nadie se equivoca directamente, porque todos hicieron lo que el sistema indicaba.

Más preocupantes aún son las consecuencias a largo plazo. La estandarización excesiva erosiona la capacidad de criterio. Los profesionales dejan de cuestionar, de analizar y de asumir una postura frente a los problemas. Se forma una cultura donde lo correcto no es lo que tiene sentido, sino lo que está documentado. Esta transformación no ocurre de forma abrupta, sino gradual. Se internaliza la idea de que pensar demasiado puede ser incluso contraproducente, porque implica salirse del guion.

En este contexto, el error deja de ser una oportunidad de aprendizaje y se convierte en una desviación que debe evitarse a toda costa. Paradójicamente, esta aversión al error termina generando sistemas menos resilientes.

Cuando todo está diseñado para funcionar bajo condiciones ideales, cualquier imprevisto puede provocar fallas significativas. Y es precisamente en esos momentos donde se evidencia la ausencia de criterio: no hay herramientas para decidir fuera del proceso.

Existe también una dimensión ética en este problema. La delegación excesiva de decisiones a procesos estandarizados permite que los individuos se desvinculen de las consecuencias de sus acciones. Si la decisión "la tomó el sistema", entonces la responsabilidad parece diluirse en la estructura. Sin embargo, esta es una ilusión peligrosa. Las decisiones, aunque mediadas por procesos, siguen teniendo impactos reales en personas, organizaciones y entornos. Renunciar al juicio no elimina la responsabilidad; simplemente la oculta.

Es necesario reconocer que la estandarización, en sí misma, no es negativa. De hecho, es indispensable en muchos contextos para garantizar calidad y consistencia. El problema surge cuando se convierte en un fin, y no en un medio. Cuando el proceso deja de ser una guía flexible y se transforma en una regla inquebrantable, se pierde la capacidad de adaptación. Y en un mundo donde el cambio es constante, la rigidez no es sinónimo de control, sino de vulnerabilidad.

Desde una perspectiva profesional, resulta urgente replantear el equilibrio entre proceso y criterio. Esto implica reconocer que no todas las situaciones pueden ni deben ser anticipadas. Que el valor de un profesional no reside únicamente en su capacidad para ejecutar tareas, sino en su habilidad para interpretar, cuestionar y decidir. Formar criterio requiere tiempo, experiencia y, sobre todo, confianza organizacional. No puede desarrollarse en entornos donde desviarse del procedimiento es automáticamente penalizado. Asimismo, es necesario cuestionar ciertas prácticas que se han normalizado en nombre de la eficiencia.

La sobre-documentación, la hiper-medición y la automatización indiscriminada pueden generar una ilusión de control que, en realidad, empobrece la toma de decisiones. No todo lo que puede medirse es relevante, ni todo lo relevante puede reducirse a un indicador.

La reflexión de fondo apunta hacia una redefinición del rol administrativo. Administrar no debería limitarse a garantizar que los procesos se cumplan, sino a asegurar que estos tengan sentido en cada contexto particular. Esto implica una responsabilidad activa: saber cuándo seguir el procedimiento y cuándo adaptarlo. Requiere también una cultura organizacional que valore el juicio tanto como la eficiencia.

En última instancia, el riesgo de una administración sin criterio no es solo operativo, sino estructural. Se construyen organizaciones que funcionan bien en condiciones normales, pero que fallan cuando se enfrentan a lo inesperado. Se forman profesionales competentes en la ejecución, pero inseguros en la decisión. Y, quizás lo más preocupante, se consolida una cultura donde pensar deja de ser una virtud.

Resulta necesario cuestionar si la eficiencia que se persigue realmente compensa el costo de debilitar la capacidad de decidir con responsabilidad. Porque en esa aparente optimización, puede estarse perdiendo algo más valioso: la posibilidad de actuar con sentido.

La estandarización, bien entendida, debería ser un punto de partida, no un límite. El verdadero desafío no está en diseñar procesos perfectos, sino en formar profesionales capaces de utilizarlos con criterio. Solo entonces la administración dejará de ser una rutina repetitiva para convertirse en un ejercicio consciente de decisión.