

EL COSTO INVISIBLE DE OPTIMIZAR SIN COMPRENDER

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En el lenguaje contemporáneo de las organizaciones, pocas palabras gozan de tanta legitimidad como “eficiencia”. Se la invoca en juntas directivas, en informes de desempeño y en planes estratégicos con una naturalidad que rara vez admite cuestionamientos. Ser eficientes no solo es deseable, sino casi una obligación moral en entornos competitivos. Sin embargo, bajo esa narrativa aparentemente incuestionable, comienza a evidenciarse una tensión profunda: decisiones administrativas que mejoran indicadores en el corto plazo, pero que, simultáneamente, deterioran la cultura organizacional, erosionan la motivación de los equipos y comprometen la sostenibilidad a largo plazo.

El problema no radica en la eficiencia como principio, sino en su simplificación como discurso dominante. Cuando la eficiencia se reduce a la optimización de métricas cuantificables tiempos de respuesta, reducción de costos, aumento de productividad, se corre el riesgo de invisibilizar dimensiones esenciales del trabajo humano que no se reflejan con facilidad en los indicadores. Así, lo que parece una mejora incuestionable en los reportes puede estar generando un desgaste silencioso que tarde o temprano se manifiesta en rotación, desafección o pérdida de innovación.

En términos históricos, este fenómeno no es nuevo. Desde los modelos de organización científica del trabajo hasta las actuales metodologías de gestión por objetivos, la tensión entre rendimiento y bienestar ha sido una constante. Lo que sí ha cambiado es la sofisticación de las herramientas de medición y la velocidad con la que se exigen resultados. Hoy, la presión por demostrar eficiencia es más inmediata, más visible y, en muchos casos, más implacable.

Esto ha llevado a que las decisiones administrativas se orienten, cada vez más, hacia aquello que puede ser medido rápidamente, incluso si ello implica sacrificar elementos menos tangibles pero igualmente críticos. Una de las principales contradicciones se encuentra en la brecha entre la teoría organizacional contemporánea que enfatiza la importancia de la cultura, el compromiso y el bienestar y la práctica cotidiana de muchas instituciones. Mientras los discursos corporativos promueven entornos colaborativos, flexibles y centrados en las personas, las decisiones operativas suelen traducirse en recortes de personal, sobrecarga de tareas o estandarización excesiva de procesos. La paradoja es evidente: se espera que los equipos mantengan altos niveles de compromiso en contextos que, en la práctica, limitan su autonomía y aumentan su desgaste.



Este desajuste no solo genera incongruencia, sino que mina la credibilidad de las organizaciones. Cuando los colaboradores perciben que los valores declarados no se reflejan en las decisiones reales, se produce una fractura en la confianza. Y la confianza, aunque difícil de medir, es un componente esencial para el funcionamiento sostenible de cualquier sistema organizacional. Sin ella, incluso los procesos más eficientes comienzan a fallar, porque dependen de una cooperación que ya no se da de manera genuina.

Otro aspecto crítico es la normalización del desgaste como un costo inevitable del rendimiento. En muchos contextos profesionales, el agotamiento se ha convertido en una señal de compromiso, casi en una credencial de valor. Esta lógica no solo es problemática desde una perspectiva humana, sino también desde una perspectiva estratégica. Equipos exhaustos no innovan, no cuestionan y, con el tiempo, tampoco sostienen los niveles de desempeño que inicialmente justificaron las decisiones de optimización. Lo que comienza como una mejora en la eficiencia termina convirtiéndose en un ciclo de deterioro progresivo.

Las consecuencias de este enfoque son tanto visibles como invisibles. Entre las visibles se encuentran el aumento de la rotación, la disminución en la calidad del trabajo o la aparición de conflictos internos. Pero son las consecuencias invisibles las que resultan más preocupantes: la pérdida de sentido en el trabajo, la desconexión emocional con la organización y la reducción de la iniciativa individual. Estos elementos no aparecen en los indicadores tradicionales, pero determinan, en gran medida, la capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar.

En este contexto, la responsabilidad del profesional particularmente de quienes ocupan posiciones de liderazgo adquiere una dimensión ética. No basta con cumplir objetivos o mejorar métricas; es necesario comprender las implicaciones más amplias de las decisiones que se toman. La eficiencia, entendida de manera integral, debería incluir no solo el uso óptimo de recursos, sino también la preservación de las condiciones que permiten a esos recursos especialmente los humanos sostenerse en el tiempo.

Esto implica, entre otras cosas, cuestionar la aparente neutralidad de los indicadores. Toda métrica es una simplificación de la realidad y, como tal, deja fuera aspectos relevantes. La gestión responsable requiere reconocer esas limitaciones y evitar que los números se conviertan en un fin en sí mismos. De lo contrario, se corre el riesgo de gestionar organizaciones que “funcionan” en los reportes, pero que, en la práctica, están perdiendo su capacidad de generar valor de manera sostenible. También es necesario revisar ciertas prácticas que se han normalizado bajo el paraguas de la eficiencia. La reducción sistemática de márgenes de error, la presión constante por hacer más con menos o la eliminación de espacios de reflexión en favor de la ejecución inmediata pueden parecer decisiones racionales, pero tienen efectos acumulativos que rara vez se consideran. En muchos casos, estas prácticas no eliminan la ineficiencia, sino que la desplazan hacia otras áreas, generando costos diferidos que eventualmente emergen con mayor intensidad.

Resulta evidente que no se trata de abandonar la eficiencia, sino de redefinirla. Una organización verdaderamente eficiente no es aquella que maximiza sus indicadores a cualquier costo, sino aquella que logra equilibrar rendimiento y sostenibilidad, resultados y bienestar, control y autonomía. Este equilibrio no es sencillo ni inmediato; requiere una mirada más compleja y, sobre todo, una disposición a aceptar que no todo lo valioso puede ser medido con precisión.

En última instancia, el desafío consiste en recuperar el sentido de las decisiones administrativas. Más allá de los indicadores, toda organización existe en un entramado social que le da legitimidad y propósito. Ignorar ese contexto en nombre de la eficiencia puede generar resultados espectaculares en el corto plazo, pero profundamente problemáticos en el largo. La verdadera pregunta no es si las decisiones mejoran los números, sino qué tipo de organización están construyendo.

Y en esa pregunta, incómoda pero necesaria, se juega algo más que el desempeño: se define la capacidad de las organizaciones para sostenerse sin desgastarse, para crecer sin vaciarse, y para ser eficientes sin perder aquello que, en última instancia, las hace viables.