

LA ILUSIÓN DEL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En el discurso empresarial moderno, la planeación se presenta como un pilar incuestionable del éxito organizacional.

Se elaboran planes estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento con una disciplina casi ritual, bajo la premisa de que una organización bien planificada es, por definición, una organización bien dirigida. Sin embargo, en la práctica cotidiana de muchas empresas e instituciones, esta premisa revela una contradicción inquietante: planear no siempre equivale a dirigir. En numerosos contextos, la administración ha derivado en un ejercicio intensivo de generación documental que, lejos de orientar la operación, termina por sustituirla simbólicamente.

El problema no radica en la planeación como herramienta, sino en su distorsión como fin en sí mismo. La proliferación de documentos, reportes, indicadores y matrices responde más a una lógica de control formal que a una necesidad real de conducción estratégica. En este escenario, la organización comienza a medir su eficacia no por los resultados que obtiene, sino por la cantidad y “calidad” de los documentos que produce. El cumplimiento documental se convierte en una meta autónoma, desconectada de la realidad operativa.

Este fenómeno tiene raíces profundas en la evolución de los modelos de gestión. Históricamente, la administración ha buscado reducir la incertidumbre a través de la sistematización de procesos y la estandarización de decisiones. Sin embargo, en contextos contemporáneos marcados por la volatilidad, la complejidad y la rapidez del cambio, estos mecanismos pueden volverse insuficientes o incluso contraproducentes. La planeación excesiva, especialmente cuando se rigidiza, tiende a generar una ilusión de control que no necesariamente se traduce en capacidad real de respuesta.

Una de las tensiones más evidentes en este modelo es la brecha entre lo que se planea y lo que efectivamente se ejecuta. Es común encontrar organizaciones con documentos estratégicos impecables en su formulación, pero irrelevantes en su aplicación. Planes que no son conocidos por quienes ejecutan las operaciones, indicadores que no reflejan la realidad del trabajo cotidiano, y objetivos que se redefinen constantemente para justificar su incumplimiento. En estos casos, la planeación deja de ser una herramienta de orientación y se convierte en un mecanismo de legitimación.

La contradicción se profundiza cuando el control documental desplaza la responsabilidad directiva. En lugar de tomar decisiones basadas en la observación directa, el juicio profesional y la interacción con los equipos, muchos líderes se refugian en reportes y métricas que, aunque formalmente correctos, ofrecen una visión parcial o distorsionada de la realidad. La dirección, entendida como la capacidad de guiar, corregir y adaptar, se diluye en una gestión mediada por documentos.

Este desplazamiento tiene consecuencias visibles e invisibles. En el plano operativo, genera ineficiencias, duplicidad de esfuerzos y una carga administrativa que resta tiempo y energía a las actividades sustantivas. Los equipos dedican más recursos a documentar lo que hacen que a mejorar lo que hacen. En el plano cultural, se instala una lógica de cumplimiento superficial, donde lo importante es “cubrir el expediente” más que resolver problemas reales. Esta cultura, a largo plazo, erosiona la confianza, la iniciativa y el sentido de propósito.

La administración clásica se desarrolló bajo supuestos implícitos de racionalidad, previsibilidad y control.

Resulta particularmente preocupante que estas prácticas se normalicen bajo el argumento de la profesionalización. Se asume que una organización madura debe tener sistemas complejos de planeación y control, sin cuestionar si estos sistemas realmente aportan valor. La sofisticación documental se convierte en un símbolo de seriedad, aunque en la práctica no contribuya a mejorar los resultados. Así, la administración se transforma en una actividad autorreferencial, más preocupada por justificarse que por impactar. En este contexto, la responsabilidad del profesional que dirige o gestiona organizaciones adquiere una dimensión crítica. No basta con cumplir con los estándares formales de planeación; es necesario evaluar constantemente la utilidad real de los instrumentos que se utilizan. Dirigir implica tomar decisiones en contextos inciertos, asumir riesgos y mantener una conexión activa con la operación. Ningún documento, por completo que sea, puede sustituir estas funciones.

También es necesario reconocer que el exceso de control documental puede ser, en muchos casos, una respuesta defensiva. Organizaciones que operan en entornos altamente regulados o con altos niveles de supervisión externa tienden a reforzar sus mecanismos de documentación como una forma de protección. Sin embargo, esta lógica, aunque comprensible, no justifica la desconexión entre la planeación y la acción. La rendición de cuentas no debería confundirse con la acumulación de evidencia documental.

Cuestionar estas prácticas implica desafiar una inercia profundamente arraigada. Significa aceptar que no todo lo que puede medirse debe convertirse en un indicador, y que no todo proceso necesita ser documentado exhaustivamente para ser gestionado eficazmente. Implica, sobre todo, recuperar el sentido original de la planeación como una herramienta dinámica, orientada a la acción y sujeta a revisión constante.

Desde una perspectiva crítica, resulta evidente que muchas organizaciones han perdido de vista la diferencia entre controlar y dirigir. El control, entendido como la verificación del cumplimiento, es solo una parte del proceso administrativo. La dirección, en cambio, implica una relación activa con la realidad, una capacidad de adaptación y una disposición a intervenir cuando las circunstancias lo exigen. Cuando el control documental se convierte en el eje central de la gestión, la dirección queda relegada a un segundo plano.

Es necesario reconocer que esta situación no es sostenible a largo plazo. Organizaciones que privilegian la forma sobre el fondo corren el riesgo de volverse irrelevantes, incapaces de responder a los cambios del entorno o de generar valor real. La eficiencia aparente que ofrecen los sistemas de control documental puede ocultar una fragilidad estructural que solo se hace evidente en momentos de crisis.

En última instancia, la reflexión que se impone es incómoda pero necesaria: ¿cuántas decisiones se están tomando realmente en las organizaciones, y cuántas se están posponiendo o delegando a través de documentos? Recuperar la dirección como una función esencial implica reducir la dependencia de la planeación como sustituto de la acción y revalorizar el criterio profesional como un elemento insustituible.

Porque planear, aunque indispensable, nunca ha sido ni debería ser equivalente a dirigir. Y mientras esta confusión persista, muchas organizaciones seguirán operando bajo la ilusión de un control que, en el fondo, no existe.