

»»» MÁS ALLÁ DE LA EFICIENCIA: LA EMPRESA <<< COMO TEJIDO HUMANO EN Tensión

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En el imaginario tradicional de la administración, la empresa ha sido concebida como una maquinaria precisa, donde cada engranaje personas, procesos, recursos cumple una función determinada orientada a la eficiencia. Bajo esta lógica, administrar equivale a coordinar, optimizar y controlar. Sin embargo, esta visión, aunque útil en ciertos contextos operativos, resulta insuficiente para explicar lo que realmente ocurre dentro de las organizaciones contemporáneas. La empresa no es solo un sistema técnico; es, ante todo, un sistema humano atravesado por tensiones, significados, relaciones y culturas que no pueden reducirse a indicadores de desempeño.

En un entorno donde la incertidumbre, la diversidad y la velocidad del cambio son la norma, insistir en una administración centrada exclusivamente en la eficiencia operativa no solo es limitado, sino potencialmente contraproducente. Resulta necesario reconocer que gestionar una organización implica interpretar dinámicas humanas complejas, comprender conflictos latentes y asumir que las decisiones no se ejecutan en el vacío, sino en un entramado de percepciones, emociones y relaciones de poder. En este sentido, administrar deja de ser una función técnica para convertirse en una práctica profundamente social.

LA GESTIÓN



Históricamente, los modelos de gestión han privilegiado la racionalidad instrumental. Desde la administración científica hasta las metodologías contemporáneas de optimización, el énfasis ha estado en la estandarización, la medición y el control. Este enfoque permitió avances significativos en productividad, pero también consolidó una narrativa donde el factor humano se reduce a un recurso más, susceptible de ser gestionado bajo los mismos criterios que el capital o la tecnología. La paradoja es evidente: se busca maximizar el rendimiento humano sin atender la complejidad de lo humano. En la práctica, las organizaciones funcionan como espacios de interacción constante donde coexisten intereses diversos, expectativas no siempre alineadas y formas distintas de interpretar la realidad. Las tensiones no son anomalías; son inherentes al sistema. Existen tensiones entre resultados y bienestar, entre control y autonomía, entre innovación y estabilidad. Ignorarlas o intentar suprimirlas bajo una lógica puramente operativa conduce a decisiones que, aunque eficientes en el corto plazo, generan desgaste, desconfianza y resistencia en el largo plazo.

CULTURA ORGANIZACIONAL



La cultura organizacional, frecuentemente invocada pero poco comprendida en su profundidad, juega un papel central en este escenario. No se trata únicamente de valores declarados en documentos institucionales, sino de prácticas cotidianas, normas implícitas y significados compartidos que orientan el comportamiento. Administrar sin considerar la cultura es intervenir sobre la superficie sin comprender lo que realmente sostiene o bloquea las dinámicas internas. Es común encontrar organizaciones que promueven la colaboración en el discurso, mientras sus sistemas de evaluación incentivan la competencia individual. Estas contradicciones no son menores: configuran el clima laboral y determinan la forma en que las personas se relacionan con su trabajo.

Asimismo, las relaciones internas constituyen un eje fundamental que rara vez se gestiona con la misma rigurosidad que los procesos operativos. Las redes informales, los liderazgos no jerárquicos y las dinámicas de influencia moldean decisiones y resultados de manera decisiva. Un proyecto no fracasa únicamente por una mala planificación, sino también por conflictos no resueltos, falta de confianza o comunicación deficiente. Sin embargo, estos elementos suelen considerarse “intangibles” y, por tanto, secundarios, cuando en realidad son estructurales.

La distancia entre lo que se diseña en la alta dirección y lo que se vive en los niveles operativos evidencia otra de las contradicciones centrales de la administración contemporánea. Las estrategias suelen formularse bajo supuestos de racionalidad y alineación que no necesariamente se cumplen en la práctica. Las personas interpretan, adaptan o incluso resisten las directrices en función de su contexto, sus incentivos y sus experiencias previas. Pretender que la implementación es un proceso lineal es desconocer la capacidad de agencia de quienes integran la organización.



En este marco, el rol del profesional que administra adquiere una dimensión distinta. Ya no basta con dominar herramientas de planificación, control o análisis financiero. Se requiere desarrollar una sensibilidad particular para leer el contexto, identificar tensiones y facilitar procesos de diálogo. Administrar implica, en gran medida, gestionar significados: entender cómo se perciben las decisiones, cómo se construye la confianza y cómo se negocian los conflictos. Esta dimensión relacional no es un complemento “blando” de la gestión, sino un componente esencial de su efectividad.



Las consecuencias de ignorar esta perspectiva son visibles, aunque a menudo se interpreten de manera fragmentada. Altos niveles de rotación, desmotivación, desgaste emocional y fallas en la ejecución no son simplemente problemas de recursos humanos; son síntomas de una gestión que no logra integrar la dimensión humana en su lógica de funcionamiento. Más aún, existen efectos menos evidentes pero igualmente relevantes: la pérdida de sentido del trabajo, la desconexión entre el individuo y la organización, y la normalización de prácticas que priorizan el resultado a costa de las personas.





Resulta particularmente problemático que muchas de estas prácticas se encuentren naturalizadas en el discurso empresarial. Se celebra la resiliencia sin cuestionar las condiciones que la hacen necesaria, se promueve la adaptabilidad sin revisar la estabilidad de las estructuras, y se exige compromiso sin construir entornos que lo sustenten. Esta normalización dificulta la posibilidad de transformación, ya que convierte en “normales” dinámicas que deberían ser objeto de revisión crítica.

Frente a este panorama, es necesario replantear la forma en que se entiende la administración. No se trata de abandonar la eficiencia ni de romantizar la dimensión humana, sino de integrar ambas perspectivas de manera coherente. La empresa, en tanto sistema humano, requiere una gestión capaz de equilibrar resultados y relaciones, procesos y significados, control y confianza. Este equilibrio no es estático ni sencillo; implica una tensión permanente que debe ser gestionada, no eliminada.

DIMENSIÓN HUMANA



Asumir esta complejidad exige también una reflexión ética. Las decisiones administrativas tienen un impacto directo en la vida de las personas, en su bienestar y en su desarrollo. Reducir la gestión a una cuestión técnica invisibiliza estas implicaciones y limita la responsabilidad del profesional. Es necesario reconocer que administrar es, en última instancia, intervenir en un sistema de relaciones humanas donde cada decisión configura realidades.

En este sentido, resulta pertinente cuestionar la aparente neutralidad de las herramientas de gestión. Los indicadores, los modelos y los sistemas no son inocuos; reflejan prioridades y valores. Elegir qué medir, qué incentivar y qué ignorar es una decisión profundamente política dentro de la organización. Por ello, la administración no puede desligarse de una reflexión crítica sobre sus propios supuestos.

Concebir la empresa como un sistema humano no es una concesión teórica, sino una necesidad práctica. En un contexto donde la sostenibilidad organizacional depende cada vez más de la capacidad de adaptación, innovación y colaboración, ignorar la dimensión humana es comprometer el futuro de la organización. La eficiencia, por sí sola, ya no es suficiente.

La pregunta que queda abierta no es si las organizaciones deben considerar su dimensión humana, sino hasta qué punto están dispuestas a transformar sus prácticas para hacerlo de manera auténtica. Porque reconocer la complejidad es apenas el primer paso; el verdadero desafío reside en administrarla sin reducirla, sin simplificarla y, sobre todo, sin deshumanizarla.