



FOTO: Archivo Particular

# EL CRECIMIENTO QUE NADIE TE EXPLICA: EL CAOS TAMBIÉN SE CONTRATA

En la primera entrega de esta serie hablamos de un problema que muchas empresas detectan demasiado tarde: **el momento en que el crecimiento comienza a superar la capacidad real de la organización, haciéndolo insostenible.** No porque falten clientes, ingresos u oportunidades, sino porque la estructura interna empieza a perder capacidad de respuesta.

**Cuando esto ocurre, la reacción más común suele parecer bastante lógica: contratar más personas.**

Y, en cierta medida, lo es.

**Toda organización que crece necesita incorporar talento, ampliar capacidades y distribuir mejor la carga operativa.** El problema aparece cuando la contratación deja de ser parte de una

estrategia de diseño organizacional y se convierte en una respuesta de emergencia.

Ahí es donde muchas empresas empiezan a confundirse. **Porque contratar más personas puede aliviar presión temporalmente, pero también puede aumentar la complejidad del sistema a una velocidad mucho mayor de la que la organización es capaz de absorber.**

**El crecimiento humano también tiene costos operativos**

En los negocios solemos pensar el crecimiento en términos bastante simples: **si el volumen aumenta, agregamos capacidad. Más clientes requieren más personas.** Más proyectos requieren más equipos. Más operación requiere más supervisión.

Sin embargo, **las organizaciones no funcionan como una suma lineal de recursos.**

**Cada nueva incorporación trae consigo nuevas relaciones, nuevas dependencias y nuevas necesidades de coordinación. Levinthal y Warghien (1999) explican que, en sistemas complejos, el aumento de interacciones incrementa exponencialmente la dificultad de coordinación y adaptación.** Ethiraj y Levinthal (2004) desarrollan una idea similar al mostrar cómo pequeños cambios en estructuras interdependientes pueden producir efectos desproporcionados sobre el funcionamiento del sistema.

En términos más simples: **el problema no es solamente cuántas personas tiene una empresa, sino cuántas conexiones necesita gestionar para operar con coherencia.**

Y muchas veces esas conexiones crecen más rápido que la estructura capaz de sostenerlas.

### **El límite silencioso de la coordinación informal**

Durante las primeras etapas de crecimiento, gran parte de la coordinación ocurre de manera informal. **Los equipos pequeños comparten contexto constantemente, las decisiones fluyen rápido y muchas cosas se entienden sin necesidad de procesos demasiado estructurados.**

**Esa dinámica suele generar una sensación muy poderosa de agilidad. Pero también tiene límites.**

**Robin Dunbar (1992), desde el estudio de las relaciones sociales y los límites cognitivos humanos, mostró que la capacidad para mantener redes cohesionadas disminuye a medida que aumenta el tamaño del grupo.** Aunque su investigación no fue desarrollada específicamente para organizaciones, sus implicaciones en contextos empresariales son profundamente

relevantes.

Muchas empresas continúan creciendo mientras siguen dependiendo de mecanismos de coordinación diseñados para estructuras mucho más pequeñas. **El resultado no aparece inmediatamente como una crisis visible. Al principio se manifiesta como pequeños retrasos, decisiones inconsistentes o duplicación de esfuerzos.**

Después empieza algo más delicado: **la pérdida gradual de claridad compartida.**

### **Más coordinación no siempre significa mejor funcionamiento**

Cuando la coordinación informal deja de ser suficiente, las organizaciones suelen reaccionar creando nuevos espacios de control: **más reuniones, más supervisión, más aprobaciones y más niveles de seguimiento.**

La intención es buena. **El problema es que, si el sistema no está bien diseñado, el exceso de coordinación también puede convertirse en una fuente de fricción.**

Wall (2019) explica que, a medida que las organizaciones crecen, los mecanismos de coordinación evolucionan hacia estructuras más complejas que requieren mayores costos de integración y procesamiento de información. **Beyer y Ullrich (2022) encontraron además que el incremento de complejidad organizacional puede convertirse directamente en un factor de deterioro del desempeño.**

Esto explica una situación bastante común en empresas en expansión: **personas altamente ocupadas trabajando dentro de sistemas cada vez menos claros.**



FOTO: Adobe

**Paradójicamente, algunas organizaciones comienzan a perder velocidad precisamente cuando intentan controlar más cosas al mismo tiempo.**

**Quando contratar se convierte en un analgésico organizacional**

En muchas empresas, la contratación acelerada termina funcionando como una forma de compensar problemas estructurales más profundos.

- **Si los equipos están saturados, se agregan personas.**
- **Si la operación pierde velocidad, se crean nuevos roles.**
- **Si aparecen errores, se añaden más niveles de supervisión.**

Pero el sistema que genera esa presión permanece intacto.

Matt (2007) muestra cómo el aumento de complejidad estructural puede deteriorar progresivamente la capacidad de coordinación de organizaciones en crecimiento. **Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) también advierten que el crecimiento sostenible depende menos de aumentar tamaño rápidamente y más de desarrollar capacidades organizacionales capaces de absorber ese crecimiento.**

Aquí aparece una distinción importante: contratar talento y construir capacidad organizacional no son necesariamente la misma cosa.

**“Una empresa puede aumentar considerablemente su tamaño... y al mismo tiempo perder capacidad de ejecución.”**

**El desgaste que no aparece en los indicadores**

Cuando una organización entra en esta dinámica, el impacto humano empieza a acumularse silenciosamente.

Las prioridades cambian constantemente. **Los equipos trabajan reaccionando más que planificando. Los procesos se ajustan sobre la marcha. Y la sensación de claridad empieza a deteriorarse incluso entre personas altamente competentes.**

Con el tiempo, esto genera desgaste.

**Rotenstein et al. (2023) encontraron asociaciones importantes entre sobrecarga laboral, agotamiento y deseo de abandonar el trabajo.**

Aunque el burnout suele analizarse desde una perspectiva individual, muchas veces tiene raíces profundamente estructurales.

No siempre son las personas las que fallan. **En ocasiones, es el sistema el que deja de ofrecer condiciones sostenibles para que las personas trabajen bien, y ese deterioro termina afectando algo todavía más importante: la confianza organizacional.**

**La cultura empieza a fragmentarse sin que nadie lo note**

Uno de los efectos más complejos del crecimiento desordenado es que la cultura se deteriora de forma visible y empieza a fragmentarse silenciosamente.

**Las áreas comienzan a interpretar prioridades de manera distinta. Algunos equipos operan bajo criterios completamente diferentes a los de otros.** Las decisiones empiezan a depender más de la presión del momento que de una lógica compartida.

**En uno de mis artículos anteriores para Ojopelao Magazine, hablaba precisamente de cómo las organizaciones no suelen perder su cultura de manera abrupta, sino progresivamente,** cuando dejan de tener capacidad para sostener coherencia entre discurso, decisiones y comportamiento cotidiano.

Y eso ocurre con frecuencia cuando el crecimiento supera la capacidad de integración de la empresa.

La buena noticia es que este proceso sí puede corregirse.

**El problema no es crecer**

Muchas empresas leen estos síntomas y concluyen que el crecimiento fue un error. **Pero esta no es la conclusión adecuada, el problema no es el contratar personas, tampoco es crecer rápido, ni mucho menos aumentar ambición.**

**“El verdadero problema aparece cuando la organización sigue creciendo con estructuras, dinámicas y mecanismos de coordinación diseñados para una etapa que ya no existe.”**

Las empresas que logran escalar de manera saludable no necesariamente crecen más lento. **Lo que hacen distinto es rediseñar continuamente la manera en que coordinan, integran y sostienen su operación.**

**Porque llega un punto en el que crecer deja de depender solamente de vender más.**

Y empieza a depender de qué tan bien funciona el sistema que sostiene ese crecimiento.

**Reflexión**

Vale la pena hacerse una pregunta incómoda:

**¿La contratación en tu empresa está aumentando capacidad organizacional... o simplemente está distribuyendo temporalmente la presión?**

La diferencia parece sutil, pero cambia por completo la forma en que una organización crece.

En la siguiente entrega hablaremos precisamente de eso: **cómo algunas empresas logran construir estructuras capaces de crecer sin perder claridad, coordinación ni coherencia interna.**

## Referencias

Beyer, U., & Ullrich, O. (2022). Organizational complexity as a contributing factor to underperformance. *Businesses*, 2(1), 57–72. <https://doi.org/10.3390/businesses2010005>

Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69–166. <https://doi.org/10.1561/03000000029>

Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469–493. [https://doi.org/10.1016/0047-2484\(92\)90081-J](https://doi.org/10.1016/0047-2484(92)90081-J)

Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2004). Modularity and innovation in complex systems. *Management Science*, 50(2), 159–173. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0145>

<https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0145>

Levinthal, D. A., & Warglien, M. (1999). Landscape design: Designing for local action in complex worlds. *Organization Science*, 10(3), 342–357. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.342>

Matt, D. T. (2007). Reducing the structural complexity of growing organizational systems by means of axiomatic designed networks of core competence cells. *Journal of Manufacturing Systems*, 26(3–4), 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2008.02.001>

Rotenstein, L. S., Brown, R., Sinsky, C., Linzer, M., & others. (2023). Association of work overload with burnout and intent to leave the job across the healthcare workforce during COVID-19. *Journal of General Internal Medicine*, 38(8), 1920–1927. <https://doi.org/10.1007/s11606-023-08153-z>

Wall, F. (2019). Emergence of coordination in growing decision-making organizations. *Complexity*, 2019, 1–16. <https://doi.org/10.1155/2019/4398620>



**JUAN  
MANUEL  
MENDOZA  
PUCCINI**

 [jmmp2015](https://www.instagram.com/jmmp2015)