



FOTO: Archivo Particular

# EL CRECIMIENTO QUE NADIE TE EXPLICA: EL CRECER BIEN SE APRENDE

En los dos artículos anteriores analizamos una tensión que muchas empresas viven en silencio: **el crecimiento puede ser una señal de éxito y, al mismo tiempo, una fuente de desorden interno.** Primero vimos cómo una organización puede empezar a fallar cuando su estructura no logra sostener la velocidad de expansión. Luego exploramos una reacción frecuente ante esa presión: **contratar rápido para aliviar el caos, sin rediseñar el sistema que lo está produciendo.**

Esta tercera entrega parte de una pregunta distinta. **Ya no se trata solo de entender por qué algunas empresas se saturan, sino de mirar qué hacen aquellas que logran crecer sin perder claridad, cultura ni capacidad de respuesta.**

La respuesta no está en detener el crecimiento. **Tampoco en perseguir una estabilidad perfecta que, en el mundo actual no existe. La respuesta parece estar en aprender a rediseñarse mientras se avanza.**

## **Crece exige rediseñar... reinventarse**

Una empresa no puede operar igual en todas sus etapas. **Lo que funciona cuando el equipo es pequeño, cercano y flexible, empieza a mostrar límites cuando aumentan los clientes, los proyectos, las decisiones y las personas involucradas.** En ese momento, el crecimiento deja de ser únicamente una oportunidad comercial y se convierte también en una prueba de adaptación.

Teece, Pisano y Shuen (1997) explican que las organizaciones sostenibles desarrollan capacidades dinámicas: **la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas frente a entornos cambiantes**. Eisenhardt y Martin (2000) profundizan esta idea al mostrar que la ventaja no depende solamente de tener recursos valiosos, sino de saber reorganizarlos cuando el contexto cambia.

Esta idea es sencilla, pero exigente: **una empresa que crece necesita revisar continuamente la forma en que decide, coordina, comunica y aprende**. No basta con aumentar tamaño; hay que actualizar la manera en que el sistema funciona.

#### **La simplicidad también puede ser sofisticada**

En muchas organizaciones, cuando aparece la complejidad, la respuesta inmediata es agregar más capas de control. **Más reuniones, más aprobaciones, más reportes, más supervisión. La intención suele ser correcta: recuperar orden. Sin embargo, si no se tiene cuidado, la solución termina alimentando el mismo problema que intenta corregir.**

La sofisticación organizacional no siempre consiste en hacer más complejo el sistema. A veces consiste en **saber qué simplificar**.

En su investigación Ethiraj y Levinthal (2004) muestran que los sistemas con altas interdependencias pueden volverse difíciles de coordinar y adaptar. **Igualmente, Levinthal y Warglien (1999), desde el estudio de sistemas complejos, también señalan que el diseño organizacional influye en la capacidad de acción local y adaptación**. En otras palabras, una organización puede ganar capacidad no solo agregando recursos, sino también reduciendo fricciones innecesarias.

Simplificar no es improvisar. **Tampoco es operar con menos rigor, es distinguir entre los con-**

**troles que protegen la calidad y los controles que solo consumen energía...** es preguntarse qué decisiones deben escalarse, cuáles pueden resolverse cerca de la operación y qué procesos existen porque generan valor, no porque **“siempre se han hecho así”**.

#### **La claridad protege la velocidad**

Hay una forma de crecimiento que parece rápida, pero en realidad está llena de fricción que es el exceso de Control. **Se mueve mucho, conversa mucho, revisa mucho, pero avanza poco. Los equipos están ocupados, los líderes están saturados y las decisiones se acumulan en los mismos lugares.**

La claridad cambia esa dinámica.

Cuando una organización tiene claridad sobre prioridades, criterios de decisión y comportamientos esperados, no necesita convertir cada situación en una reunión de emergencia y control. **Las personas pueden actuar con mayor autonomía porque entienden el marco dentro del cual deben decidir.**

Esto no elimina la incertidumbre, pero sí reduce el ruido. Y en empresas que están creciendo, reducir ruido puede ser tan importante como aumentar capacidad.

#### **La cultura se diseña en la práctica**

La cultura no se protege con discursos. **Se protege con decisiones.**

Una organización puede hablar de confianza, colaboración o excelencia, pero su cultura real aparece en lo que premia, tolera, mide y repite. **Chatman y O'Reilly (2016) advierten que la cultura organizacional debe estudiarse como un sistema vivo de normas, comportamientos y prácticas compartidas, no como una declaración superficial de valores.**



FOTO: Adobe

Por eso, cuando una empresa crece, la cultura necesita más que comunicación interna. Necesita mecanismos concretos que la vuelvan practicable: **critérios de contratación, hábitos de liderazgo, sistemas de reconocimiento, espacios de aprendizaje y formas consistentes de resolver tensiones.**

En artículos previos de Ojopelao Magazine he insistido en esta idea desde distintos ángulos: **la coherencia organizacional no se demuestra cuando todo está en calma, sino cuando la presión obliga a decidir. Allí se revela si los valores son una brújula o solamente una frase bonita.**

### **Liderar también es diseñar condiciones**

En etapas tempranas, muchos líderes sostienen la empresa con cercanía, intuición y presencia directa. **Conocen cada detalle, intervienen rápidamente y resuelven problemas casi en tiempo real.** Ese estilo puede ser muy valioso al inicio, pero se vuelve insuficiente cuando la organización alcanza otra escala.

Liderar una empresa en crecimiento no consiste únicamente en tener respuestas. **También implica construir condiciones para que otros puedan decidir bien.**

Adner y Helfat (2003) explican que las capa-

idades gerenciales dinámicas influyen en la manera en que las organizaciones se adaptan y responden estratégicamente. **Esto tiene una implicación importante: el liderazgo no solo administra recursos; también moldea la capacidad de adaptación del sistema.**

Un líder que quiere sostener crecimiento saludable debe proteger tres cosas al mismo tiempo: dirección, coherencia y aprendizaje. **Dirección para que la organización sepa hacia dónde va. Coherencia para que las decisiones no contradigan el propósito. Aprendizaje para que el sistema pueda corregirse antes de que el daño se vuelva costoso.**

### **La inteligencia artificial acelerará la prueba**

Hasta aquí, el problema podría parecer suficientemente complejo. **Pero hay una variable que está aumentando la presión: la adopción acelerada de herramientas de inteligencia artificial.**

La IA promete productividad, automatización, mejores análisis y mayor velocidad de respuesta. Todo eso puede ser cierto. Sin embargo, también introduce una pregunta más profunda: **¿qué pasa cuando la tecnología acelera más rápido que la capacidad organizacional para integrarla con criterio?**



FOTO: Adobe

Raisch y Krakowski (2021) explican que la inteligencia artificial genera una paradoja entre automatización y aumento de capacidades humanas. **Puede reemplazar tareas, pero también puede ampliar el trabajo humano, creando nuevas tensiones de gestión. En la práctica, muchas empresas no solo tendrán que decidir qué herramientas usar, sino cómo rediseñar roles, procesos, criterios éticos y mecanismos de coordinación alrededor de esas herramientas.**

**La IA puede ayudar a resolver problemas. También puede multiplicar el desorden si se implementa sobre una organización que ya opera sin claridad.**

Por eso el desafío no será simplemente adoptar tecnología. Será desarrollar organizaciones capaces de absorber mayor velocidad sin perder juicio, propósito ni coherencia.

### **Evolucionar antes de que sea urgente**

Hay empresas que esperan a que el sistema duela para cambiarlo. **Otras aprenden a leer señales tempranas: decisiones que se acu-**

**mulan, reuniones que se multiplican, talento que se desgasta, cultura que se vuelve inconsistente, tecnología que se adopta sin criterio claro.**

La diferencia entre ambas no siempre está en el tamaño, el presupuesto o la industria. **Muchas veces está en la disposición a revisar la forma en que trabajan antes de que la presión obligue a hacerlo.**

Ese es, quizás, el punto central de esta serie: crecer no es solo vender más, contratar más o moverse más rápido. **Crecer también implica preguntarse si la organización está evolucionando al ritmo de sus propias ambiciones.**

### **Reflexión final**

El futuro no parece favorecer a las empresas que intentan controlarlo todo desde estructuras rígidas, ni a las que se dejan llevar por cada nueva urgencia del mercado. **Probablemente favorecerá a aquellas capaces de combinar claridad con adaptación, tecnología con criterio, cultura con decisiones concretas y liderazgo con diseño organizacional.**

**La pregunta final no es si tu empresa quiere crecer, esa respuesta suele ser evidente.**

**La pregunta más importante es:**

**¿Está tu empresa preparada para crecer sin perder aquello que la hace funcionar?**

Porque cuando una organización aprende a rediseñarse sin perder su esencia, el crecimiento deja de ser una amenaza silenciosa y se convierte en una verdadera evolución.

## REFERENCIAS

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dyna-

mic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

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>

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>

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)



**JUAN  
MANUEL  
MENDOZA  
PUCCINI**

 **j MMP2015**