



FOTO: Ato Latam

# EL CRECIMIENTO QUE NADIE TE EXPLICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y SUS BEMOLES

Hay un momento en la vida de una empresa que no aparece en los reportes financieros, ni en las reuniones de junta, ni en los dashboards de desempeño. **Es un punto silencioso, difícil de identificar en tiempo real, en el que la organización comienza a perder su capacidad de responder con coherencia a las exigencias que ella misma ha generado.**

Esta es la primera entrega de una serie que analiza ese punto de quiebre. **No desde la superficie del crecimiento, sino desde la estructura que lo sostiene.**

El crecimiento empresarial suele celebrarse como una señal inequívoca de éxito. Más clientes, más ingresos, más operaciones. **Sin embar-**

**go, la evidencia en estudios organizacionales muestra que el crecimiento no gestionado introduce niveles crecientes de complejidad que, si no son abordados, terminan deteriorando el desempeño del sistema (Penrose, 1959).**

El problema no es crecer. **El problema es crecer sin haber rediseñado la organización para sostener ese crecimiento.**

**Cuando el sistema empieza a tensionarse**

A medida que una empresa incrementa su volumen de actividad, la cantidad de interacciones, decisiones y dependencias internas crece de forma no lineal.



FOTO: Ato Latam

**Este fenómeno ha sido ampliamente documentado en la teoría de la complejidad organizacional, donde se evidencia que el aumento en tamaño incrementa exponencialmente la carga de coordinación (Levinthal & Warglien, 1999; Ethiraj & Levinthal, 2004), o en términos más prácticos, que lo que antes funcionaba con relativa fluidez comienza a volverse progresivamente más difícil de gestionar.** Las decisiones tardan más en tomarse, los errores se multiplican y la organización empieza a operar bajo una sensación constante de presión.

Este punto no se produce de forma abrupta. Por el contrario, se construye gradualmente, en la medida en que la empresa continúa expandiéndose sin ajustar su arquitectura interna.

### **Crecer no es escalar**

Una distinción crítica en la literatura es la diferencia entre crecimiento y escalabilidad. **Mientras el crecimiento implica un aumento en volumen, la escalabilidad se refiere a la capacidad de mantener el desempeño a medida que ese volumen aumenta.**

Esto se traduce en un fenómeno observable: la empresa sigue creciendo en indicadores exter-

nos, pero internamente comienza a perder control.

### **El desplazamiento del liderazgo**

Uno de los primeros síntomas de este proceso es el cambio en la naturaleza del trabajo de los líderes. **En lugar de enfocarse en la dirección estratégica, comienzan a involucrarse cada vez más en la resolución de problemas operativos.**

Este desplazamiento no es casual. **A medida que aumenta la complejidad, los sistemas existentes dejan de ser suficientes para procesar la información necesaria, lo que obliga a que las decisiones escalen hacia niveles superiores de la organización.**

El resultado es un cuello de botella estructural. **La organización depende cada vez más de menos personas, lo que reduce la velocidad de respuesta y aumenta el riesgo de error.**

### **La sobrecarga invisible**

Este fenómeno también puede analizarse desde la perspectiva de la carga cognitiva organizacional.



FOTO: Ato Latam

**Cuando ese límite se supera, el sistema comienza a simplificar decisiones, omitir información relevante o actuar de forma reactiva.**

En el contexto empresarial, esto se manifiesta en decisiones apresuradas, falta de alineación y pérdida de consistencia en la ejecución.

Lo más crítico es que este deterioro no siempre es evidente de inmediato. **Durante un tiempo, la organización puede seguir operando, compensando sus fallas con esfuerzo adicional de los equipos.**

Pero esa compensación tiene un costo.

### **El impacto en el desempeño organizacional**

A medida que la presión aumenta, el desempeño comienza a deteriorarse de forma progresiva.

En este contexto, las organizaciones tienden a entrar en una dinámica donde la urgencia domina la operación. **Las decisiones se toman para resolver el corto plazo, incluso cuando esto compromete el largo plazo.**

**Estudios empíricos han demostrado que el crecimiento rápido puede estar asociado con disminuciones en la eficiencia operativa y en la calidad de la toma de decisiones cuando**

**no se acompaña de ajustes estructurales (Davidsson, Achtenhagen, & Naldi, 2010).**

Este tipo de comportamiento no responde a una falta de capacidad individual, sino a una presión sistémica que condiciona y compromete la forma en que la organización opera.

### **La erosión progresiva de la coherencia**

Uno de los efectos más relevantes de este proceso es la pérdida de coherencia interna. **A medida que la organización se vuelve más compleja, mantener alineación entre áreas, equipos y decisiones se vuelve cada vez más difícil.**

En términos prácticos, esto se traduce en una organización donde las decisiones ya no responden a un criterio común, sino a la presión del momento.

### **El punto de quiebre**

El resultado de estos procesos acumulativos es un punto en el que la organización deja de responder de manera efectiva a su entorno. **No porque haya dejado de tener oportunidades, sino porque ha perdido la capacidad interna de procesarlas.**

Por lo general, este punto no se logra identificarse a tiempo, precisamente porque el crecimiento continúa. **Sin embargo, la literatura muestra que las organizaciones que no intervienen en esta etapa tienden a enfrentar crisis más profundas en fases posteriores (Adner & Helfat, 2003).**

### Reflexión

Antes de pensar en soluciones, es necesario hacer una lectura honesta de lo que está ocurriendo dentro de la organización.

**¿Las decisiones fluyen o se acumulan en pocos puntos?**

**¿Los equipos ejecutan con claridad o reaccionan constantemente?**

**¿El crecimiento está siendo absorbido por el sistema o está generando fricción?**

Responder estas preguntas no implica frenar el crecimiento, sino entender si la organización está preparada para sostenerlo.

En la siguiente entrega, el análisis se enfocará en una de las respuestas más comunes a esta

presión: **la expansión acelerada del equipo. Un movimiento que con frecuencia, lejos de resolver el problema, suele transformarlo.**

### 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>

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>

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

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

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>



**JUAN  
MANUEL  
MENDOZA  
PUCCINI**

 **j MMP2015**