

CRECER SIN ORDEN:

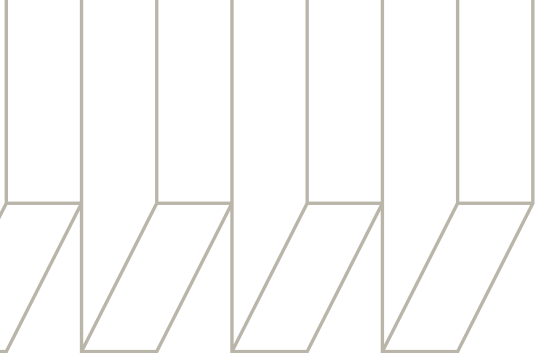
EL ESPEJISMO DE EXPANDIRSE SIN GOBERNARSE

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

El crecimiento empresarial suele celebrarse como una señal inequívoca de éxito. Más ventas, más clientes, más presencia en el mercado parecen confirmar que una organización avanza en la dirección correcta. Sin embargo, detrás de esa narrativa optimista se esconde una realidad menos visible, pero profundamente determinante: muchas empresas crecen sin haber construido la estructura administrativa que les permita sostener ese crecimiento. En lugar de consolidar procesos, fortalecer controles y clarificar responsabilidades, amplían operaciones sobre bases frágiles, generando desorden interno, duplicidad de funciones y, en última instancia, pérdida de control.

Este fenómeno no es exclusivo de pequeñas empresas en etapas iniciales. También ocurre en organizaciones medianas e incluso en aquellas que, impulsadas por oportunidades de mercado, expanden rápidamente su alcance sin detenerse a revisar si su estructura interna está preparada para ello. El problema no radica en crecer, sino en hacerlo sin una gestión que acompañe y ordene ese crecimiento. La expansión, sin dirección administrativa, puede convertirse en una forma sofisticada de desorganización.

En el contexto actual, donde la velocidad es valorada casi tanto como los resultados, muchas decisiones empresariales privilegian la ejecución inmediata sobre la planificación estructural. Se abren nuevas áreas, se contrata personal, se lanzan productos o se incursionan en nuevos mercados sin que existan procesos claramente definidos ni sistemas de control adecuados. La lógica dominante parece ser "resolver sobre la marcha", confiando en que la experiencia operativa suplirá la falta de diseño organizacional. Sin embargo, esta aproximación suele derivar en una acumulación de prácticas improvisadas que, con el tiempo, se vuelven difíciles de corregir.



DESORDEN EMPRESARIAL

Uno de los efectos más visibles de este crecimiento desordenado es la duplicidad de funciones. Cuando no existen descripciones claras de roles ni delimitaciones precisas de responsabilidades, varias personas terminan haciendo lo mismo o, peor aún, asumiendo tareas que no les corresponden. Esta superposición no solo genera ineficiencia, sino también tensiones internas. Los equipos comienzan a operar con criterios distintos, se generan conflictos por territorio y se diluye la rendición de cuentas. Nadie sabe con certeza quién es responsable de qué, y eso debilita cualquier intento de mejora.

A esta duplicidad se suma otro problema menos evidente, pero igual de crítico: la pérdida de trazabilidad. En organizaciones que crecen sin estructura, la información deja de fluir de manera ordenada. Los datos se fragmentan, los procesos se vuelven opacos y las decisiones se toman sin una base clara. Esto no solo afecta la eficiencia operativa, sino que limita la capacidad de la empresa para aprender de sus propios errores. Sin registros consistentes ni indicadores confiables, resulta difícil identificar qué está funcionando y qué no.

Existe además una contradicción profunda entre la percepción de crecimiento y la realidad organizacional. Desde el exterior, la empresa puede parecer sólida y en expansión; desde el interior, puede estar operando en condiciones de creciente descontrol. Esta disonancia genera un riesgo significativo, ya que las decisiones estratégicas se toman sobre una imagen distorsionada de la capacidad real de la organización. Se asume que el crecimiento es sostenible cuando, en realidad, está sostenido por esfuerzos individuales, sobrecarga de trabajo y soluciones improvisadas.

El origen de este problema no siempre es la negligencia. En muchos casos, responde a una cultura empresarial que valora más la acción que la estructura. Se percibe la gestión administrativa como un obstáculo, una burocracia innecesaria que ralentiza el negocio. Bajo esta lógica, documentar procesos, definir políticas o implementar controles se considera una pérdida de tiempo frente a la urgencia de “seguir creciendo”. Sin embargo, esta visión ignora que la administración no es un freno, sino un sistema que permite que el crecimiento sea sostenible y escalable.

También influye la dificultad de transición entre etapas organizacionales. Lo que funciona en una empresa pequeña, donde la comunicación es directa y las decisiones son centralizadas, no necesariamente es viable cuando la organización crece. Persistir en modelos informales en contextos más complejos genera tensiones que, tarde o temprano, se traducen en errores, retrabajos y pérdida de eficiencia. Adaptar la estructura no es una opción, es una necesidad inherente al crecimiento.

Las consecuencias de este desorden no siempre son inmediatas. De hecho, muchas empresas logran sostener su operación durante un tiempo considerable bajo estas condiciones. Pero el costo acumulado es alto: desgaste del equipo, decisiones erráticas, clientes insatisfechos y oportunidades perdidas. Eventualmente, el sistema colapsa o requiere una reestructuración profunda que podría haberse evitado con una gestión más previsiva.

Resulta evidente que el crecimiento no puede medirse únicamente en términos de volumen o expansión. Crecer implica también desarrollar la capacidad interna para sostener ese crecimiento. Esto requiere invertir en procesos, en sistemas de información, en definición de roles y en mecanismos de control. No se trata de burocratizar la organización, sino de dotarla de una estructura que le permita operar con claridad y consistencia.

Es necesario cuestionar la normalización del desorden como parte del crecimiento. La idea de que "todas las empresas pasan por esto" puede ser una forma de justificar prácticas que, en realidad, reflejan una falta de visión administrativa. Si bien es cierto que el crecimiento conlleva desafíos, también es cierto que muchos de esos desafíos pueden anticiparse y gestionarse con mayor rigor.

Desde una perspectiva profesional, la responsabilidad no recae únicamente en la dirección, sino en todos aquellos que participan en la toma de decisiones organizacionales. Ignorar la importancia de la estructura es, en última instancia, una forma de comprometer la viabilidad del proyecto empresarial. La gestión administrativa no es un complemento, es una condición para el crecimiento sostenible.

Al final, la verdadera pregunta no es cuánto está creciendo una empresa, sino qué tan preparada está para sostener ese crecimiento. Porque expandirse sin orden no es avanzar: es simplemente moverse más rápido hacia el descontrol.