

Fase de crecimiento rápido: ir para adelante ¡avanzar!

Capítulo extraído del documento "Ciclos de vida de las organizaciones sociales: los desafíos de nacer, crecer y consolidarse" por Mercedes Jones.

1. La organización crece de forma no planificada viviendo una etapa de gestión por intuición.
2. Las tareas se ordenan en función de las personas que tienen tiempo disponible, o que son de confianza, y no de acuerdo con el tipo de habilidades que se requieren para desarrollarlas.
3. Independientemente de que sean funciones rentadas o voluntarias se distribuyen responsabilidades discrecionalmente y se observan grandes desniveles entre los esfuerzos y las recompensas.
4. Frecuentemente se superponen las responsabilidades y raramente se sistematizan los aprendizajes.
5. Todo es prioritario. No se establecen políticas adecuadas.
6. La organización está orientada a la acción sin planificación porque todo es una oportunidad y una prioridad (todo parece realizable, no importa a qué precio o con qué consecuencias).
7. La visión de la organización cambia de una perspectiva limitada y de esfuerzo máximo –propia de la infancia- a una perspectiva prácticamente ilimitada, propia de las etapas de crecimiento rápido.
8. Como la organización crece de manera no planificada las personas a cargo están saltando de una tarea a otra intentando cubrir todas las demandas.
9. En esta etapa el tiempo escasea porque se agregan cada vez más actividades y se requiere cada vez de más gente.
10. No se revisa la relación entre los costos y los beneficios.
11. La organización carece de concentración. No está focalizada.
12. Si esa situación persiste la entidad puede entrar en un trance complicado. Para salir de ese estado los responsables tienen que fijar políticas sobre lo que no deben hacer y resistir la tentación de creer que involucrarse todo el tiempo en nuevos proyectos es la única manera de obtener fondos.

Los padres de un niño pequeño, ejemplifica Adizes, no lo pierden de vista mientras comienza a caminar y están todo el tiempo diciéndole: *no, no, no*.

De la misma manera los responsables de la organización deben ponerle límites y foco. Pero, a veces, esto resulta complicado porque el crecimiento repentino,

el tránsito de las dificultades de la infancia al éxito, produce arrogancia.

Como resultado de esa arrogancia la organización se compromete con acciones para las que no tiene idoneidad ni está preparada.

13. Si durante la infancia son comunes las crisis, en la etapa de crecimiento rápido es común que se produzcan crisis provocadas por la gestión.
14. El éxito y la arrogancia, la orientación reactiva, la ambigüedad en las tareas y en las responsabilidades, provoca que el abanico de intereses de la organización sea de corto plazo y muy diverso.
15. Las organizaciones que se encuentran en esta fase de crecimiento rápido pueden, además, caer en la trampa de pensar que la persona fundadora y/o sus familiares son los “salvadores” de la continuidad de la organización (porque en estas primeras etapas no hay separación entre aquellas personas que la fundaron y la organización).
16. Se percibe que el motor de la organización es la persona fundadora. Es su mayor capital, pero también su mayor riesgo.
17. En este sentido, los socios fundadores –y los equipos iniciales- se creen incapaces de cometer errores y se involucran en todas las decisiones.
18. Las personas fundadoras pueden darse cuenta de que se necesita coordinación y controles y que, para ordenarse, se deben fijar algunas normas de funcionamiento (pero los fundadores son los primeros en violar estas pautas, o surgen escenarios alternativos donde los fundadores incluyen nuevas personas y afirman que *“de ahora en más tendrán libertad para tomar decisiones”*. Sin embargo, la consigna que transmiten es *“no tomen ninguna decisión que yo no tomaría”*, o *“me consultan cada vez que tengan que definir algo importante”*).
19. Es común que, para no tener el riesgo de perder el control y la capacidad de decisión, no contraten profesionales o expertos que puedan gestionar la entidad, sino que prefieren contratar familiares y amigos de confianza, aunque no tengan las aptitudes necesarias para desarrollar esa función.
20. En esta etapa, si los fundadores insisten en seguir a cargo de todo, la organización cae en una trampa.
21. Esta fase concluye exitosamente si da paso a un proceso de delegación del poder y cuando se permite que alguien ponga orden y profesionalice la gestión (se ingresa entonces en la etapa de la adolescencia).