

Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: los desafíos de nacer, crecer y consolidarse

Mercedes Jones

El trabajo aquí presentado surge como síntesis de los contenidos más relevantes desarrollados durante el Seminario **Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: intercambio de prácticas y experiencias en el campo de la salud** que se realizó¹ en el marco de las actividades del Programa de Desarrollo de Organizaciones Sociales de Salud (PRODOS-SALUD) organizado por el Centro de Innovación Social (CIS) de la Universidad de San Andrés.²

La credibilidad de la que gozan las entidades sin fines de lucro en la opinión pública es su principal capital. La responsabilidad por el bien común, que caracteriza su accionar, es un factor que debe ser garantizado para que las organizaciones sociales puedan crecer y fortalecerse en la Argentina.

El PRODOS-SALUD considera imprescindible la reflexión acerca del papel que están desempeñando las organizaciones del área salud, y consolidar su legitimidad propiciando conductas que tiendan a hacerlas por un lado cada vez más responsables del contexto social y por el otro, más eficaces en su trabajo por una comunidad saludable. Por ello desde el CIS se cree de particular importancia instalar modelos que fomenten la calidad organizacional, logren la difusión de ideas que mejoren las prácticas para lograr apoyo, aumenten la pertinencia y efectividad de las acciones y fortalezcan los procesos de colaboración entre sectores. Concretamente en el seminario Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: intercambio de prácticas y experiencias en el campo de la salud se exploraron algunas claves del ciclo vital y del desarrollo de las entidades sociales brindando orientación para entender el desafío que implica gestionarlas a lo largo del tiempo.

Conviene tener en cuenta que las organizaciones sociales son el resultado de la creación humana, no nacen ni se reproducen por generación espontánea, su existencia implica un esfuerzo. Hay que fundarlas, aportarles recursos y darles una personalidad jurídica y legal. Como productos sociales, a lo largo de su vida, son afectadas por cambios, crisis, períodos de auge y decaimiento. En otras palabras las organizaciones sociales, al igual que las personas, son influenciadas de diversas maneras por el paso del tiempo. En este sentido, resultaría muy útil que aquellos equipos que las dirigen y gestionan tomaran en cuenta las distintas etapas que viven sus entidades y reconocieran algunos de los desafíos que las caracterizan. Sin embargo, pocas veces se analizan los períodos que transitan las organizaciones en función del tipo de habilidades que deberían tener los miembros de la entidad para enfrentar con éxito cada etapa particular del ciclo de vida institucional. Dicho más sencillamente, así como las personas son afectadas de manera distinta por las ocupaciones propias de cada momento de su vida -infancia, adolescencia, adultez, madurez- las organizaciones también deben responder a diferentes interrogantes y desarrollar variadas aptitudes. Es muy distinto el desafío de iniciar una organización que el desafío de crecer o el desafío de consolidarse. Son diferentes las demandas de trabajo de un cuerpo de gobierno en una organización que recién se inicia, donde está todo aún por hacerse, que la tarea de integrar la comisión directiva de una organización, con veinte o más años de existencia, en la que ya se dispone de una experiencia concreta y donde hay una historia que condiciona las decisiones. Pero, sin importar cuán antigua sea la vida de las organizaciones, o cuán grandes

¹ El Seminario se realizó en Buenos Aires el 31 de octubre de 2012 y para su realización contó con el apoyo de Laboratorios Pfizer.

² El vídeo del Seminario se encuentra alojado en <http://www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Centro-de-Innovacion-Social/VideosCIS>

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

se hayan desarrollado, tampoco se reflexiona sobre cuáles fueron los procesos que impulsaron a las entidades hasta transformarse en aquello que son hoy.

Una noción que ayudaría a comprender la longevidad organizacional es aquella que se sintetiza en una frase, que se atribuye a Charles Darwin *No es la especie más fuerte, la que sobrevive, ni tampoco la más inteligente, sino la más sensible al cambio*. Esta idea permitió a Darwin explicar la supervivencia de las especies. Pero, también resume con claridad lo que recientemente estudiosos de las organizaciones han comprobado: la entidad que tiene mayor percepción del cambio es aquella que se adapta mejor a él. En otras palabras, la organización que se adapta al cambio logra mejores resultados desde el punto de vista de la sustentabilidad y supervivencia. La flexibilidad y autocontrol son las claves.

De la misma manera, aunque trabajen en el mismo campo, no todas las organizaciones nacen con los mismos propósitos, siguen el mismo camino o sostienen los mismos valores, tampoco brindan las mismas respuestas frente a iguales desafíos.

En Argentina se reconoce la existencia de una infinidad de organizaciones que persiguen fines sociales, habitualmente asociadas con organizaciones de la sociedad civil (OSC). Algunas de ellas logran un gran éxito en brindar soluciones eficaces a problemas que les preocupan, otras no. ¿Dónde está la diferencia? ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito o el fracaso de organizaciones que en apariencia tienen recursos equivalentes e inclusive se ocupan de temas similares? ¿Unas son más fuertes que las otras? ¿Quizás son más inteligentes?

La evidencia demuestra que una entidad construye su propia historia, tiene sus particularidades y adquiere características únicas. Todo lo cual indicaría que no es predecible el proceso de desarrollo que tendrá una organización a lo largo del tiempo. Sin embargo, una diversidad de estudios confirma que hay procesos de crecimiento institucionales que de cierta manera se parecen. Esto permitiría aceptar que cada organización es única, pero en su proceso vital se pueden distinguir algunas etapas de crecimiento que son comunes a todas las organizaciones. A continuación se desarrollarán estos elementos, que son compartidos por la mayoría de ellas, adaptando los estudios realizados para las empresas a la realidad de las entidades de la sociedad civil.

1. Distintas maneras de comprender el paso del tiempo en las OSC

Creer y perdurar no es una tarea fácil. Las entidades deben superar los desafíos impuestos por el contexto, satisfacer a los destinatarios de sus esfuerzos y preservar la legitimidad de sus propósitos demostrando -con resultados- que tiene sentido su existencia (Martínez Nogueira, 1987; Adizes, 1988).

Es así que, según Sorokin (1966), el comienzo de algunas organizaciones está señalado de un modo claro y su nacimiento puede fijarse concretamente en términos de un año, de un mes y a veces, inclusive de un día y una hora determinadas. Pero, no siempre, las organizaciones presentan marcas definidas de su aparición y de su terminación, ya sea por no estar registradas o por haber crecido por un tiempo y luego haberse disuelto gradual e imperceptiblemente. En estos casos no es

“En un momento dado, la organización emerge como unidad colectiva, separada y reconocible, comenzando a funcionar como una individualidad entre miles de otras organizaciones e instituciones. Este funcionamiento podría ser más corto o más largo. A veces es tan breve, que la organización muere en su <etapa prenatal>. Antes de su surgimiento. Otras, perduran durante cierto lapso y luego, al perder sus rasgos esenciales, empiezan a desintegrarse,

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

posible determinar la extensión de su existencia. Estas ideas de Sorokin muestran algo que numerosos estudiosos han observado: las organizaciones, como los organismos vivos, tienen *ciclos vitales*. Ellas nacen, crecen, se desarrollan y adquieren madurez. Comienzan a declinar y a envejecer, y, finalmente, en muchos casos mueren o reviven.

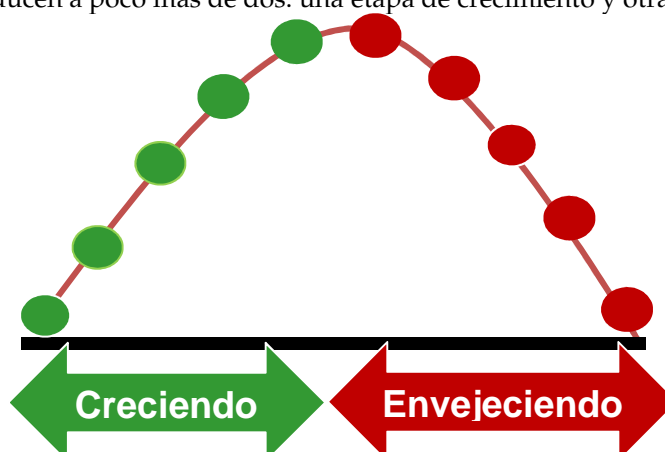
súbita o gradualmente, tornándose cada vez menos identificable, hasta que, finalmente, como una ola que existe durante unos instantes, para desaparecer arrollada en el conjunto, se disuelven en el océano de otras organizaciones e instituciones."

(Sorokin, 1966: 834)³

Estos modelos de los ciclos vitales pueden ser aplicados a distintos tipos de organizaciones pero, con el tiempo, adquirieron un mayor desarrollo y utilización en el campo empresarial. En este texto se realiza una adaptación de los mismos a las organizaciones de la sociedad civil. Concretamente, los ciclos vitales son pensados como metáforas, maneras figuradas de explicar el crecimiento de las organizaciones a partir de la comparación con las etapas de crecimiento de los organismos vivos. Para entender la noción de ciclo de vida se debe tomar en cuenta la edad de la organización, pero también su tamaño y la escala de las actividades que desarrolla.

El concepto de ciclo vital supone que las organizaciones sociales –como las personas– transitan por etapas características que: (i) tienden a ser secuenciales (una después de la otra), (ii) ocurren como un progreso jerárquico (las primeras etapas son más simples que las siguientes), (iii) puede no ser fácil revertir el proceso (cuando se inicia una etapa de transformación es difícil volver atrás) y (iv) comprenden las acciones institucionales tanto como sus estructuras (las modificaciones se producen en toda la organización). Efectivamente, a la infancia la sigue la adolescencia, cada etapa de la vida es más compleja que la anterior, no se puede comenzar de nuevo y los cambios de cada período involucran a toda la persona.

El número de etapas identificadas por los distintos investigadores puede variar ampliamente según la granularidad de sus estudios. Es decir, la cantidad de etapas dependen del nivel de detalle en el que se quiera describir cada ciclo. Algunos analistas delimitan alrededor de diez etapas en el ciclo organizacional mientras que otros las reducen a poco más de dos: una etapa de crecimiento y otra de envejecimiento.



La mayoría de los modelos, sin embargo, adhieren a una perspectiva que comprime los ciclos en cinco o más períodos que pueden enumerarse simplemente como inicio, crecimiento, madurez, declinación y muerte. Vale la pena subrayar que las etapas, estrictamente hablando, no son posibles de trasladar a todas las organizaciones de la misma forma ni tienen el mismo tiempo de duración. Sin embargo, reflexionar sobre los

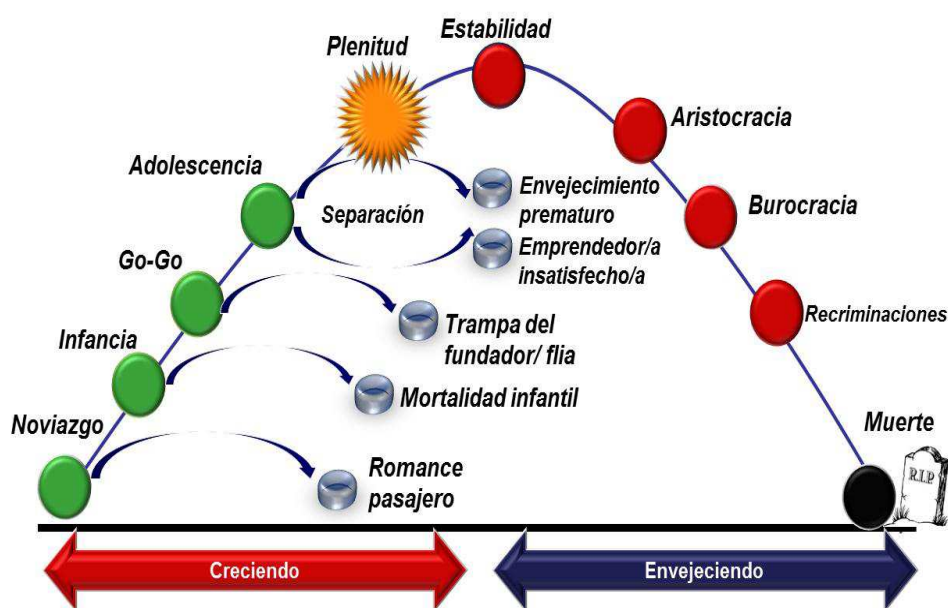
³ Pitirin Sorokin fue el fundador del Departamento de Sociología en la Universidad de Harvard. Sus teorías contribuyeron al desarrollo de la teoría de los ciclos sociales, que tuvieron gran continuidad entre los sociólogos.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

ciclos de vida de las organizaciones no es un ejercicio meramente teórico o académico, por el contrario ha demostrado ser muy útil para mejorar la gestión de algunas entidades. Pensar en los ciclos de vida obliga a prestar atención a la historia de la organización unida al momento presente, a los procesos de provisión de recursos y capacidades, y a las estrategias de resolución de problemas que fue llevando adelante cada entidad a lo largo del tiempo. Pensar en el pasado –desde el presente- permitiría proyectar el futuro con mayor realismo.

2. El aporte de Adizes: cada etapa con sus desafíos

Ichak Adizes (1994) propone un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales: (i) entidades que están en una etapa de crecimiento, (ii) entidades que maduran e (iii) instituciones que envejecen. Asimismo, explica que las organizaciones atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, la superación de los cuales es la clave para la transición entre etapas ya que de ella depende la supervivencia de cada entidad. Vale señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una organización como puede observarse en el siguiente cuadro:



Para Adizes el ciclo comienza con una persona, o grupo de personas⁴, que se enamoran de una idea, tienen una visión, intuyen una manera propia de hacer las cosas. A esta etapa inicial Adizes la llama noviazgo.

Fase de noviazgo: a alguien se le ocurre una idea o manera de resolver un problema, dar respuesta a una necesidad o vive una situación crítica que le obliga a pensar soluciones. El emprendedor o emprendedora encuentra sumamente importante esta visión inicial. Evalúa las opciones, considera las posibilidades, las analiza desde distintos ángulos y luego de haberse conmovido con una visión, se compromete con la idea. En otras palabras, esta persona –o grupo de personas- inicia un noviazgo con una idea inspiradora que dura hasta que se logra el compromiso suficiente con esa visión como para desear que nazca. El noviazgo termina cuando las personas emprendedoras se deciden a asumir el riesgo, se comprometen y llevan la visión a la

⁴ Para simplificar la redacción podrá utilizarse el singular y hacer referencia a una persona emprendedora. Pero conviene tener en cuenta que, aunque sea impulsada inicialmente por unas pocas personas, toda organización es siempre el producto de un esfuerzo colectivo.

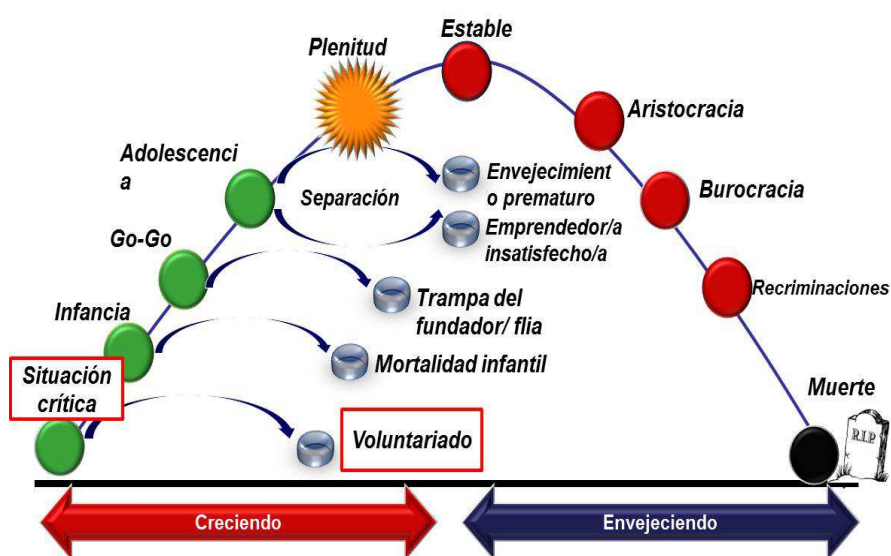
CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

práctica. El enamoramiento de esa idea inspiradora da lugar al nacimiento de la organización. Si esto no sucede fue tan solo una idea atractiva que no se concretó.

Durante esta fase la figura del emprendedor/a y/o del llamado grupo fundador es imprescindible. Si, por cualquier razón, dejan de estar comprometidos con la visión inicial o dejan de sentir que es inminente la necesidad de crear una organización para resolver determinado problema, la posibilidad de concretar esa idea simplemente desaparece. El empuje, tesón y capacidad de trabajo que posean los miembros iniciales son la clave que hará que la organización supere los obstáculos y comience sus primeras etapas de crecimiento. En pocas palabras, Adizes habla de una etapa preliminar de enamoramiento de la idea inspiradora y de noviazgo que sirve para ir construyendo el compromiso. Pero, si esta fase de enamoramiento no concluye con el nacimiento de la organización, se puede decir que se ha producido un coqueteo o un romance sin consecuencias.

El nacimiento: en la génesis de una organización social normalmente se la ve como medio para buscar soluciones, resolver problemas o encarar situaciones en las que haciendo algo –que normalmente dista de ser obvio– se pueden lograr mejoras. Hay muchas organizaciones de la sociedad civil (OSC) cuyo nacimiento está asociado a una fatalidad. Son el fruto de la acción de alguien que decidió crear una organización autónoma con el fin de resolver algún problema que le incumbe. Como ya se expresara, los emprendedores son personas que vislumbran oportunidades y tienen las capacidades requeridas para dar a luz y gestionar emprendimientos.

En el caso de las organizaciones de pacientes puede suceder que a partir de una tragedia personal o familiar, es decir de una situación crítica, surja la necesidad imperiosa de ayudar a que otras personas no pasen por lo mismo, y se quiera extraer algo positivo de la experiencia traumática al transmitir los aprendizajes obtenidos. También puede ser que no se logre concretar la visión inicial y no se llegue a crear una organización. Pero la práctica indica que muchas personas –como lo muestra el siguiente cuadro– luego de vivir un momento crítico, de sobrellevar una tragedia, aunque no inicien una organización, es probable que terminen comprometiéndose con el tema, le dediquen tiempo y desarrollen un trabajo de voluntariado en esa área específica.



Una vez superada la etapa de constitución de una entidad, en donde la visión y la misión son lo primordial, se pasa a una fase en donde la organización debe desarrollarse a partir de esa identidad específica, y en donde lo importante comienza a estar asociado a gestionar la entidad de manera cada vez más eficaz.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La organización nace y comienza la infancia: el interés principal ya no está en las ideas sino en cómo lograr resultados. La necesidad más urgente es la de hacer. Se buscan las oportunidades, se procuran ingresos para aumentar las actividades. Nadie se preocupa demasiado por la administración, por la tecnología, el papelerío o los procedimientos. Todos trabajan muchas horas para aumentar las soluciones al problema. Una vez que la organización se pone en marcha, dice Adizes, debe superar el riesgo de las enfermedades y la mortalidad infantil y, si lo logra, es probable que inicie una etapa de crecimiento. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil el crecimiento inicial, tan positivo, les lleva a pensar que pueden hacerse cargo de múltiples programas y, en paralelo, brindar otros servicios e impulsan así una fase de crecimiento rápido.

Fase de crecimiento rápido. Go-go, adelante-avanzar: la organización crece de forma no planificada viviendo una etapa de gestión por intuición. 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. Independientemente de que sean funciones rentadas o voluntarias se distribuyen responsabilidades discrecionalmente y se observan grandes desniveles entre los esfuerzos y las recompensas. Frecuentemente se superponen las responsabilidades y raramente se sistematizan los aprendizajes. En esta etapa el espacio escasea porque se agregan actividades y se requiere más gente. Un problema normal es que todo es prioritario. No se establecen políticas adecuadas. 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. La organización está orientada a la acción sin planificación porque todo es una oportunidad y una prioridad. En otras palabras, todo parece realizable, no importa a qué precio o con qué consecuencias. No se revisa la relación de los costos y los beneficios. 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, en general, produce arrogancia. Como resultado de esa arrogancia la organización se compromete con acciones para las que no tiene idoneidad.

Cuando la organización entra en una etapa de rápido crecimiento, los socios fundadores –y los equipos iniciales- se creen incapaces de cometer errores y se involucran en todas las decisiones. Si durante la infancia es común la gestión de crisis en la etapa de crecimiento rápido es común que se produzcan crisis provocadas por la gestión. 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. Como la organización crece de manera no planificada las personas a cargo están saltando de una tarea a otra intentando cubrir todas las demandas. La organización carece de concentración. No está focalizada. 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.

Las organizaciones que se encuentran en esta fase de crecimiento rápido pueden, además, caer en la trampa de la persona fundadora y/o sus familiares porque en estas primeras etapas no hay separación entre aquellas personas que la fundaron y la organización. Se percibe que el motor de la organización es la persona fundadora. Es su mayor capital, pero también su mayor riesgo. 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, suele ocurrir que los fundadores son los primeros en violar estas pautas. O hay escenarios alternativos donde los fundadores incluyen nuevas personas y afirman que *“de ahora en más tendrán libertad para tomar decisiones”*. Pero, la consigna que transmiten es *“no tomen ninguna decisión que yo no tomaría”*, o *“me consultan cada vez que tengan que definir algo”*⁵. En esta etapa la organización cae en

⁵ Los textos en cursiva, cuando no se cita la fuente, hacen referencia a comentarios de miembros de entidades sociales realizados a lo largo de la preparación y durante el seminario “Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: intercambio de prácticas y experiencias en el campo de la salud”, 31 de octubre de 2012.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

una trampa si los fundadores insisten en seguir a cargo de todo. 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 la función. 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. De esa manera se sigue creciendo y se entra en el estadio de la adolescencia.

Fase de adolescencia: cuando llega la adolescencia se produce un renacimiento de la organización. Pareciera que se inicia un segundo nacimiento separado del fundador. Al igual que los adolescentes, que necesitan separarse de los padres y adquirir independencia, las entidades realizan un esfuerzo considerable por lograr una vida organizacional autónoma. Similar al adolescente, las organizaciones presentan tensiones, conflictos e inconsistencias. Durante esta etapa será clave que los fundadores aprendan a fortalecer el surgimiento de otros liderazgos. Deberán delegar y desentenderse de la gestión, pero, probablemente, deban seguir centrados en la estrategia, en la visión y en sostener la mística. Sin embargo, es común que los fundadores deseen compartir la autoridad manteniendo el control y cuando los otros integrantes de la organización comienzan a profesionalizarse y a adquirir autonomía para tomar decisiones, estas conductas se presentan como amenazas. Hay inconsistencias en las metas organizativas junto a inconsistencias en las retribuciones e incentivos. Esta etapa se caracteriza porque hay dificultades con la delegación de la autoridad; con el cambio de liderazgo; con el replanteamiento de las metas que requiere fijar nuevas reglas del juego y atenerse a ellas. En este punto es cuando muchas veces se recurre a contratar un profesional rentado que funciona como director ejecutivo, gerente o responsable institucional. Es el pasaje del emprendedor/a al gestor/a profesional.

Este cambio requerirá un relevo en la dirección general pasando del emprendedor o del líder fundador, a un director con experiencia, a un ejecutivo que sepa administrar y ordenar. Si los socios fundadores logran contratar una persona para que asuma la dirigencia, que sea responsable de la gestión, pueden aparecer divisiones cuando los más experimentados, que atravesaron la caótica etapa de la infancia, intentan adecuarse a los recién llegados que buscan traer orden a la institución. Estas peleas internas entre los de siempre y los recién llegados, si todo ocurre con normalidad, cesarán en poco tiempo. Si no ocurre así habrá un divorcio entre los que aún piensan que la idea inicial está por encima de todo y los que creen que *“además de la idea hay que tener un plan estratégico viable”*. Los conflictos internos pueden distraer a la organización de la verdadera labor.

La incorporación de un gestor profesional significa un cambio en el liderazgo de la institución. Un cambio de liderazgo que si no corresponde a un cambio en la cultura organizacional no podrá llevar a la entidad a su próxima etapa de crecimiento. A veces los nuevos liderazgos no son tan nuevos y copian exactamente los estilos de los referentes anteriores impidiendo que la organización avance. Hay otros ejemplos cuando los fundadores, por el contrario, se dan cuenta de que los profesionales contratados no piensan como ellos, no actúan como ellos hubieran actuado, se van a horario, se comprometen parcialmente. Es el momento en que los fundadores deciden prescindir de esos servicios y buscan a otra persona más parecida a ellos, que probablemente tampoco funcione. En definitiva, comienza el síndrome de la puerta giratoria donde sale un administrador y entra otro. Esta etapa de transición no requiere alguien parecido a la persona fundadora, ni opuesto. Requiere un perfil ordenado, que administre y sea capaz de complementarse con un cuerpo de gobierno que también tiene que iniciar un proceso de profesionalización. Porque es el momento en donde las organizaciones deben prestar extrema atención a la calidad de su cuerpo de gobierno para no caer en la tiranía de la dirección ejecutiva. Las entidades deben fortalecer su gestión al mismo tiempo que buscan un contrapeso y un balance entre los cuidadores del propósito fundacional y aquellos que son responsables del dinamismo de la gestión. Sucesivamente la organización logra este equilibrio, va madurando e ingresa en una fase de plenitud.

Fase de plenitud: esta etapa se caracteriza por tener claridad de visión y de misión, y por haber logrado un equilibrio entre la flexibilidad y el control. La entidad continúa creciendo por medio de la satisfacción de las

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

necesidades de los usuarios y beneficiarios. Los pacientes, por ejemplo, reciben mejores servicios, nuevos productos y capacitaciones. En esta fase de crecimiento se equilibra el enfoque estratégico propuesto por el cuerpo de gobierno con los sistemas internos de gestión, y existe un buen balance entre el desarrollo de recursos y el desarrollo institucional. En otras palabras, hay una bien definida planificación estratégica, un correcto control de la gestión, una buena administración de los recursos institucionales y una evaluación clara de los resultados. La organización puede seguir creciendo, pero a un ritmo menor que en la adolescencia. Probablemente lo más importante en esta etapa es no caer en la auto-complacencia. Ha sido duro llegar a donde está la organización, pero lo será más aún mantenerse y es fundamental continuar mejorando.

Hay organizaciones que permanecen muchos años en esta transición. Otras no tienen el recaudo de distribuir el liderazgo y, aún cuando ya han contratado a un nuevo director ejecutivo, el hecho de que su fundador/a siga siendo la persona más conocida de la organización es un rasgo que aún les une a la etapa de la adolescencia. Una organización en esta etapa de crecimiento debería saber combinar la experiencia y madurez con la capacidad para delegar, innovar y reinventarse permanentemente. En cualquier caso, hay organizaciones que son capaces de mantenerse en la etapa de madurez sin dar grandes golpes de timón, evitando caer de nuevo en las etapas de adolescencia y sin tener grandes mesetas, tras las que entrarían en las etapas de decadencia. Eventualmente, la organización logra llegar a la estabilidad.

Fase de estabilidad: se caracteriza por un crecimiento tranquilo y una concentración cada vez mayor en los resultados a corto plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control. La entidad ya no es creativa porque cree que está haciendo todo bien. La declinación comienza cuando la entidad deja de ser flexible y le cuesta cada vez más adaptarse a los cambios del entorno. A veces porque no percibe que se produjo un cambio y se encuentra con que ya no tiene tiempo para modificar la estrategia. En ocasiones, las personas de la organización no entienden por qué sus actividades dejan de ser convocantes, no se preguntan demasiado por qué en los seminarios que dictan participa tan poca gente o cuál es la explicación de que ya no sean tan numerosos los voluntarios. Generalmente, piensan que el problema es de la gente *“que no conoce o no valora lo que se les ofrece”*. No logran entender que quizás no se trate de hacer mejor lo que venían haciendo hace ya tiempo sino de cambiar, de modificar lo que se está ofreciendo. Es momento de adecuarse a las verdaderas necesidades de los usuarios y no de pretender que la realidad cambie para adaptarse a los servicios que presta la organización. Dicen que todo lo que no mejora, empeora y gradualmente, según Adizes, la organización ingresa en una lenta fase de declinación. La primera etapa de declinación es la aristocracia.

Fase aristocrática: en ella lo importante no es qué se hace sino cómo se hace y quién lo hace. La innovación, las ganas de explorar nuevas alternativas, de realizar modificaciones es prácticamente inexistente en todos los niveles. La imposibilidad de modificar lo que se hace reduce el compromiso con la tarea, el entusiasmo y la motivación de quien podría tener la capacidad para llevar a cabo una mejora de la calidad. Aquellas personas que eventualmente plantean posibilidades nuevas no tienen los apoyos internos suficientes para iniciar estos proyectos. Paradójicamente, en el plano institucional el status y la autoestima que ha logrado la organización -en forma de reconocimientos, viajes, jerarquías, presentaciones en congresos, publicaciones o exposición pública, notas en medios masivos- toman cada vez más relevancia justo cuando la organización comienza a perder su fuerza, entusiasmo y pro-actividad. La entidad comienza a centrarse más en las formas y menos en los contenidos. Para desenvolverse bien dentro de la organización resulta necesario complacer a los responsables directos y no cometer errores, ni proponer modificaciones, en rutinas y procesos.

En la etapa aristocrática la organización busca el aumento de sus recursos exclusivamente mediante el apoyo externo y no a través de una mayor eficacia en sus actividades. Es la falsa sensación de superioridad la que fortalece la creencia de que el prestigio de la organización le permitirá sostener un alto nivel de gastos con poca producción. Hay una frase muy gráfica en este estadio *“todo lo que entra sale”*. Es decir, se gasta sin demasiado control porque existe tranquilidad respecto de los potenciales ingresos. La entidad considera que los sponsors estarán dispuestos a invertir más, año a año, por los mismos servicios o productos. En cuanto

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

una de las entidades de apoyo deja de brindar su colaboración comienza a verse resentida la estructura lo que llevará a la organización a la inmovilidad no realizando ningún cambio, manteniendo programas que no tienen fondos porque piensan que ya los conseguirán, o despidiendo gente de manera indiscriminada, incluso desprendiéndose de personas valiosas para sostener la estructura con aquellos integrantes más conservadores y menos críticos, haciendo el problema cada vez más grande. De la fase aristocrática se pasa muy rápidamente al estadio burocrático. Cuando ya no son posibles lograr mayores ingresos y no se cuentan con recursos genuinos para la sustentabilidad y el rendimiento comienza a resentirse.

Fase burocrática: conviene hacer un paréntesis para especificar que burocracia es un concepto que proviene del francés *bureau* (escritorio) y del griego *Kratos* (gobierno) que hace referencia a un sistema de funcionamiento institucional que se implanta como una búsqueda permanente, racional y planificada de mejorar la eficiencia de las actividades institucionales. La burocracia se caracteriza por la gestión racional de procesos, productos y servicios, la división del trabajo, y la fijación de pautas y normas de funcionamiento que mejoran la calidad de los resultados organizacionales. Esta perspectiva es la que asumió el sociólogo Max Weber quien fue uno de los primeros en investigar y teorizar sobre la burocracia y la consideró un tipo ideal. Posteriormente el término fue adquiriendo una connotación negativa y, es habitual que se entienda por burocracia a una administración ineficiente donde hay demasiados pasos formales, requisitos, formularios, y procedimientos innecesarios de control que no agregan valor a la tarea. Es en este último sentido, es decir como un estado organizacional negativo, que Adizes utiliza el concepto de burocracia.

En la etapa burocrática se reproducen todos los problemas de la fase anterior, pero con mayor virulencia. La tensión interna es máxima y abundan los conflictos entre los integrantes de la entidad. En ocasiones se inician cruzadas inquisitorias para identificar a los *"culpables de los problemas"* sin analizar los procesos, ni sus posibles mejoras. En este escenario, la mejor estrategia para los integrantes de la organización es pasar desapercibidos. Es el triunfo de los deslucidos, poco comprometidos y aquellos que suelen estar en permanente cuidado de su espacio y su función. Los problemas internos se constituyen en el centro de la energía institucional, son las luchas por el poder y no el bienestar del paciente, o la mejora del sistema de salud, a los que reciben atención. El no estar cumpliendo con la misión ni atendiendo las necesidades de los públicos interesados no resulta algo problemático para sus integrantes. No crea malestar interno alguno porque la organización únicamente piensa en sí misma. Pero, fundamentalmente no se tiene claro hacia dónde se está yendo. Se discute el sentido y la misión organizacional. Podría decirse que no se está cumpliendo con la misión ya sea porque se perdió el foco, o a veces sucede que la misión original ya no resulta necesaria, o quizás existen otras organizaciones que responden mejor a esa demanda. Otras veces, para brindar tal o cual servicio de mejor manera, sólo se requiere un cambio en la tecnología o en la metodología que se utiliza, pero la entidad no está en condiciones de promover esa modificación.

La cantidad proporcional de recursos utilizados para sostener la estructura aumentan significativamente en relación a los utilizados para brindar servicios o productos a los pacientes. Los gastos crecen más rápido que los ingresos. El control pasa a ser más importante que la acción. Las reuniones improductivas, el papelerío, los informes y los memorándums de esas reuniones lo inundan todo. Eventualmente, la organización se vuelve lenta y torpe y ya no es capaz de sustentarse. Además de su burocracia excesiva y los enfrentamientos, la agonía de una entidad tiene otros indicios, los primeros de los cuales pueden ser un ambiente poco agradable de trabajo, la concentración -cada vez más exagerada- en la toma de decisiones por parte de una, o de pocas personas, que se justifica con el hecho de que: *"Si no lo hago yo, no lo hace nadie"*, *"No conseguimos gente para integrar la comisión directiva. En realidad son todos amigos o parientes que me hacen el favor"*, *"Nadie se quiere hacer cargo"*, *"Cada vez nos resulta más difícil convocar voluntarios"*, por último, se vislumbra una caída de la credibilidad, de los apoyos económicos y de los reconocimientos. Con el tiempo se hace evidente que la entidad ha perdido su vitalidad y, a veces, sólo existe porque nadie se ha tomado aún la molestia de pensar seriamente en implementar su finalización.

Fase final, la muerte: un aspecto inherente al ciclo vital de los emprendimientos sociales, que suele dejarse de lado, es la finalización de los mismos. Reconocer que los propósitos de una organización ya no tienen razón

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

de ser o se han tornado inviables debido a un cambio en el entorno, es algo muy complejo y difícil para las organizaciones con fines sociales. En el mundo empresarial, por el contrario, -si los productos no se venden, o si ya se no obtiene ganancias, o si por algún motivo ya no resulta posible sostenerla- un empresario sensato considerará el cierre de su empresa pensando en iniciar algo que tenga mejores perspectivas según las nuevas circunstancias. Hay autores que reflexionan dando un paso más allá. Argumentan que como las entidades sociales tienen multiplicidad de objetivos y no se encuentran sometidas a la presión por obtener resultados concretos y definidos, se pueden mantener sus signos vitales sin necesidad de tener clara su razón de ser. Si una empresa tiene pérdidas, aún cuando el proceso puede ser más o menos largo, se verá obligada a cerrar. Pero, por la carga emocional que poseen, es doloroso reconocer que algunos emprendimientos sociales simplemente ya no tienen sentido, y en casos de dificultades extremas suelen aparecer manos salvadoras que, conmovidas ante un cierre inminente, contribuyen a prolongar su existencia. Todo lo cual atenta contra el uso eficiente de los recursos destinados a fines sociales, perpetuando instituciones cuyo principio motor ha perdido valor para la comunidad.

3. Reflexiones adicionales: ¿el final de una organización o su renacimiento?

En las entidades de la sociedad civil -cuando la organización deja de estar activa- se presentan distintas situaciones:

- *La organización se va apagando lentamente:* prácticamente deja de tener actividades, no se cumplen con los requisitos básicos, los documentos y carpetas institucionales se archivan en el cajón de un escritorio o en una caja en algún domicilio particular. Un hecho que ejemplariza este lento declinar es que en la mayor parte de las experiencias de desaparición institucional se descuida hacer el trámite de dar de baja a la entidad en los registros formales. En algunos casos no hay decisión de hacerlo, en otros simplemente no queda nadie que pueda tomar la decisión y afrontar las responsabilidades y tareas que esto implica.
- *La organización sigue operando con la voluntad de mantener la llama del pasado:* si una organización continúa es que tiene sentido para alguien. Quizás el objetivo principal de la entidad pasa a ser el de subsistir; a veces los objetivos secundarios o colaterales son suficientes para justificar la continuidad. En estos casos, se va llenando el tiempo con actividades muy espaciadas que objetivamente pueden resultar desconectadas y con poco sentido. Puede haber intentos esporádicos de reactivación. Pese a que la situación sea penosa una entidad puede llegar a durar años y años en estas condiciones.
- *La organización es ayudada a morir dignamente:* por distintas razones resulta casi imposible imaginar el declive y el cierre de una organización de la sociedad civil. Aunque, si se piensa atentamente una OSC de salud que trabaja con pacientes -que responden a determinada patología- debería tener como meta llegar a su fin. Ya sea por los avances de la ciencia, el descubrimiento de una vacuna o el control de la enfermedad lograr que la misión sea cumplida tendría que ser la mayor aspiración de una entidad. Su máximo éxito sería conseguir los cambios en la realidad que la tornen innecesaria. Llegado ese caso, podría “reinventarse y nacer de nuevo” con otros fines o, ¿por qué no? simplemente salir de escena con decisión. Esto sucede contadas veces porque requiere lucidez y valentía⁶.

La muerte de una organización no es nunca fácil, se vive como un fracaso y no como un paso natural. El final de una organización social se vive como la evidencia de una incapacidad para poder mantener un compromiso; o pareciera que los miembros defraudaran las expectativas produciendo una traición al trabajo de aquellos que la fundaron. Pero, además, en las entidades de la sociedad

⁶<http://www.canalsolidario.org/noticia/es-buena-noticia-el-cierre-de-una-ong/10021/widget> (Consultado: 16/05/08)

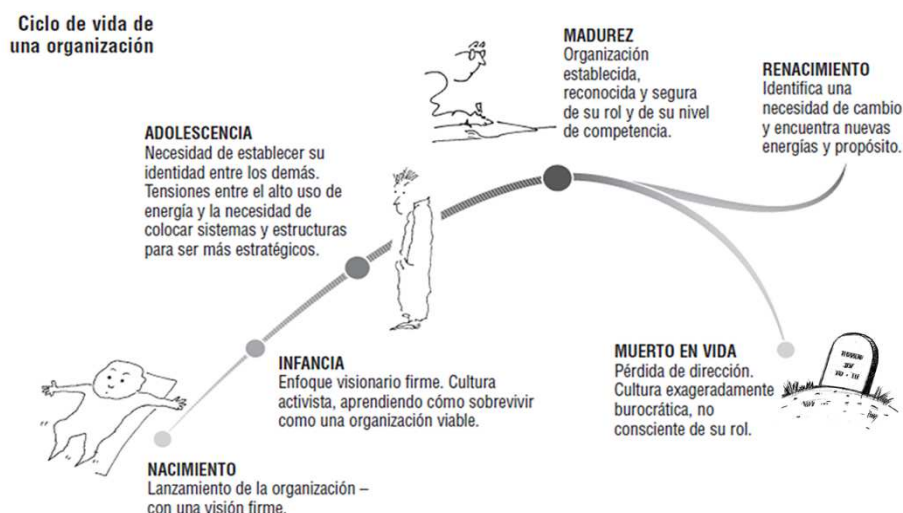
CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

civil la muerte se vive con más intensidad que en otros sectores, ya que fuertes vínculos emotivos, simbólicos y relacionales están asociados con la misión y visión fundacional.

Quizás, al igual que en el final de la vida humana, la sociedad occidental está cada vez menos preparada para afrontar la muerte. Un hecho que demuestra esta afirmación es que en libros de gestión organizacional, cuando se hace referencia a los ciclos vitales y se habla de las fases por las que pasa una organización, se dan pocas referencias sobre los cierres. Si no se tiene presente esta etapa natural, ¿cómo se puede estar preparado para transitarla?

Probablemente haga falta asumir la finalización de una organización como una pérdida, pero una pérdida que tiene sentido. Hace un tiempo circuló una nota donde se anunciaba el cierre de una organización en España y se detallaba que la entidad había evaluado las opciones y había decidido cerrar. Tenían un grupo capaz y prestigioso, alcanzaban los fondos para un par de años, eran dueños de la sede. Pero, la misión organizacional había quedado obsoleta y decidieron cerrar. Hicieron una fiesta de cierre, donde celebraron los logros y agradecieron la colaboración recibida. Luego, distribuyeron los bienes y finalmente cerraron. Aquí, en Argentina, la Fundación Antorchas dejó de existir de manera planificada y comunicó –con dos años de anticipación– a científicos, artistas e investigadores argentinos que su luz se apagaría, lenta, pero definitivamente, en diciembre de 2006. Según sus fundadores, Antorchas *"simplemente cumplió la misión que se había trazado y, por ende, llegó al fin de su vida"*⁷. Pero también puede ocurrir que la organización llegue a un punto de decaimiento a partir del cual logra recuperar fuerzas e inicia una etapa de renovación.

- *La organización resurge de sus cenizas:* hay organizaciones que estando en una situación crítica de decadencia logran superarla. Entonces se habla de **renacimiento**. Concretamente hay una renovación porque la organización identifica una necesidad de cambio, encuentra nuevas energías y propósitos y se adapta a esta necesidad de reestructurarse. Como puede verse en la figura siguiente, renacer implica aceptar que el cambio es imprescindible.



Un ejemplo de renovación exitosa a lo largo de los años es la Asociación Lucha contra la Parálisis Infantil (ALPI) que nació el 17 de diciembre de 1943. ALPI históricamente eligió el camino del renacimiento ya que en 1955 se anunció al mundo la eficacia de la vacuna descubierta por el doctor J.

⁷ <http://www.lanacion.com.ar/716429-la-fundacion-antorchas-cierra-sus-puertas-despues-de-20-anos> (Consultado: La Nación, 2005)

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Salk contra la poliomielitis. A raíz de esta noticia comenzó una labor de prevención de la enfermedad con un Plan de Vacunación Antipoliomielítica. ALPI trajo las primeras vacunas y encaró una campaña de vacunación masiva y gratuita en todo el país. Argentina fue el primer país libre de poliomielitis en Latinoamérica. A partir de ese momento, se controló la enfermedad que dio origen a la organización, la misión quedó obsoleta y ALPI no cerró, modificó su misión. Decidió poner en valor toda su experiencia y tecnología para dedicarla a la rehabilitación de personas que hubieran perdido su motricidad por diferentes causas, accidentes, etc. Ahora, en 2012, después de reiteradas crisis y repetidos cambios, la organización ha vuelto a crecer y a recuperarse. Lo demuestra al comenzar a construir un nuevo edificio de varios pisos que ocupará un gran terreno e incorporará la antigua sede, lo que les permitirá incluir internación y brindar otro tipo de servicios.⁸

Las crisis en las organizaciones no necesariamente terminan en la muerte de las mismas. Por el contrario, pareciera que estas crisis son propias de la vida y el crecimiento institucional. A continuación se presentará un modelo que detalla con mayor precisión este tipo de estadio de crisis como propios del crecimiento en las organizaciones.

4. El aporte de Larry Greiner: las crisis son necesarias

Resulta importante desarrollar muy sintéticamente los aportes realizados por Larry Greiner (1972) para quien las crisis forman parte natural de la vida organizativa. Una crisis es un cambio brusco o una modificación importante en el desarrollo de algún suceso. Dichas alteraciones pueden ser físicas o simbólicas. Crisis también refiere conceptualmente a una situación complicada o de escasez.

En Occidente se asocia a las crisis con una profunda incertidumbre que genera temor. Pero es interesante aclarar que hay otra dimensión de la palabra crisis que proviene de su origen griego (Krisis) asociado al verbo *Krinien* que significa separar y decidir. Crisis remitiría a algo que se rompe y porque se rompe, puede ser analizado. De ahí el término *crítica* que se entiende como el análisis o estudio de algo para emitir un juicio. De allí también *criterio* que toma como base fundamental de la crítica al uso de un razonamiento adecuado. Pareciera que la conmoción producida por la crisis obligaría a pensar, a aplicar un buen razonamiento sobre la situación y así entender los procesos que desembocaron en esa crisis. Una crisis, por lo tanto, debería dar como resultado el análisis y la reflexión sobre los procesos organizacionales de modo de encontrar soluciones. Este es el sentido que tienen las crisis en el modelo de Greiner donde son presentadas como *transiciones necesarias*.

Es a partir de las crisis que las organizaciones reflexionan, generan soluciones a los problemas, producen cambios y dan respuestas a los desafíos de cada etapa de su vida. En definitiva, las organizaciones para consolidarse deben superar diferentes tipos de crisis que forman parte natural de su crecimiento. Concretamente, para Greiner, lo habitual es que las entidades vivan períodos más o menos prolongados (4-8 años) de crecimiento pausado, sin grandes alteraciones ni disturbios, a los que el autor llama *períodos evolucionarios*. Estos tiempos tranquilos se ven interrumpidos por momentos de *crisis o revolucionarios* que se fueron gestando por la misma evolución. El modelo de Greiner sugiere que las organizaciones a medida que crecen, van transitando una serie de etapas, donde cada etapa se ve asociada con la necesidad de afrontar una crisis específica. Estas crisis, que pueden tratarse con tiempo y exitosamente por medio de un cambio en la organización, son el resultado de la misma evolución y crecimiento institucional.

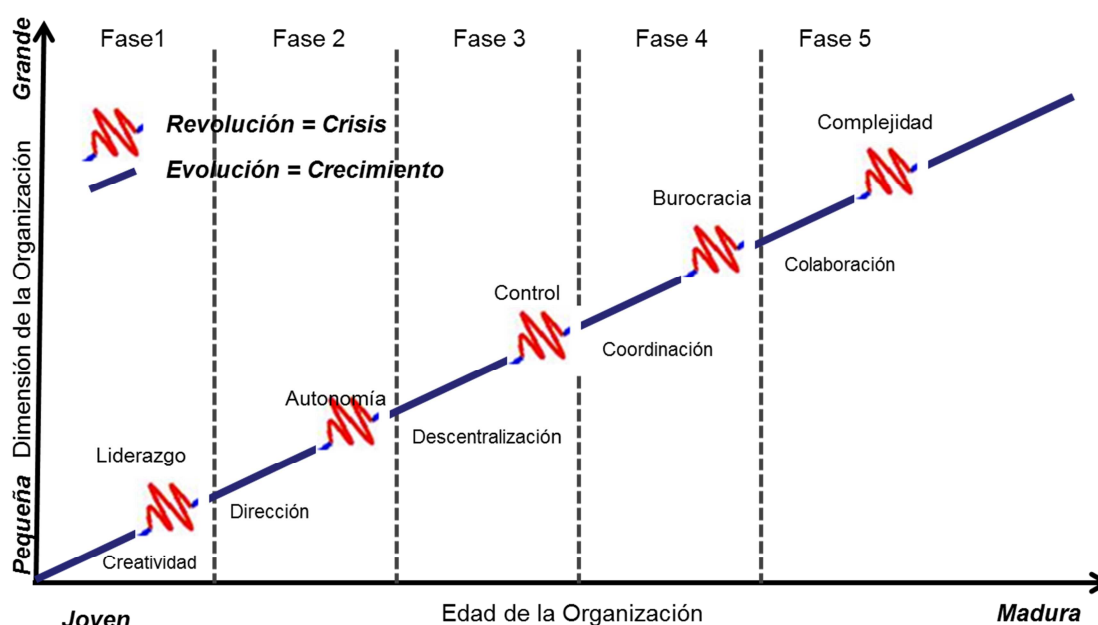
Según Greiner, el núcleo de los problemas de las organizaciones debería rastrearse en las decisiones pasadas más que en eventos existentes en el presente o en las condiciones del contexto. Enfatizando la importancia de la historia en las organizaciones Greiner se inspiraba en el legado de la psicología europea donde las

⁸ <http://alpi.org.ar/noticia/video-un-nuevo-centro-de-rehabilitacion.html> (Consultado: 2012)

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

explicaciones de las conductas de los individuos debían buscarse en las experiencias pasadas más que en aquello que se encontraba en el presente. Aplicando esta tesis a los problemas del crecimiento de las organizaciones Greiner pudo identificar algunas fases comunes de desarrollo que las entidades -a medida que crecen- tienden a transitar.

Greiner inicialmente describió cinco fases, tal como se muestran en el siguiente gráfico, cada una con un momento de crecimiento que culmina en una crisis o período revolucionario que, si se supera, permite avanzar hacia la siguiente fase de desarrollo.



Cada fase se inicia con un período de crecimiento sostenido, caracterizado por una gran estabilidad y termina en un estadio de turbulencia y cambio. La resolución de cada crisis, o período revolucionario, determina si efectivamente la organización puede entrar en su próximo nivel de crecimiento evolutivo.

FASE 1: Crecimiento mediante la creatividad. La primera etapa para Greiner, comienza en el nacimiento de la organización y muestra un periodo de pionerismo. Es la fase donde cada entidad va conociendo el área de trabajo, entiende qué servicios, estrategias y procedimientos funcionan mejor, y va ajustando sus actividades conforme a las situaciones que surgen. En esta etapa, la organización está preocupada por los usuarios y beneficiarios. En el caso de las entidades de pacientes, por los enfermos y sus familiares, en el caso de los institutos médicos buscan brindar buenas investigaciones o servicios, y tratan de suministrar los productos de más alta calidad. Se dejan de lado los costos que esto supone, no se miden los recursos que se invierten ya que lo que se busca es asegurar que los servicios lleguen a aquellos que los necesitan. Después de haberlo logrado, se requiere administrar de manera más eficaz los recursos: concretamente se percibe la falta de profesionalismo, no existen formalidades y pautas de funcionamiento, no hay roles diferenciados, ni estructuras bien definidas. La organización debe introducir mecanismos de gestión formales para continuar creciendo, pero la entidad, en general, no se encuentra realmente preparada para realizar ese cambio. Es aquí donde Greiner plantea que aparece la **CRISIS DEL LIDERAZGO**. Para resolverla se necesita alguien que ponga orden en la organización y resuelva los problemas de gestión que se afrontan. Sólo cuando se asume esa función que toma las riendas de la organización, se puede pasar a la próxima etapa de crecimiento. Esta

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

crisis habitualmente termina con el reclutamiento y selección de una persona profesional, y/o un equipo bien preparado que conduce a la entidad a la siguiente etapa.

FASE 2: Crecimiento mediante la dirección. Se inicia un periodo estable de crecimiento motivado por el liderazgo de una dirección eficaz. El nuevo director o directora, y/o equipo reclutado, comienzan a ejercer y asumir responsabilidades claves. Se fijan y se adoptan nuevas reglas, se controlan y monitorean actividades de manera más regular, la toma de decisiones se vuelve más profesionalizada y los niveles de efectividad van creciendo. Los integrantes de la organización comienzan a sentir el peso de estos controles. Sobre todo, aquellos que trabajan en la entidad desde sus inicios, se sienten atados por esta nueva estructura jerárquica. Varios de ellos comienzan a marcharse de la organización. El problema con esta etapa es cuando se da la **CRISIS DE AUTONOMÍA**, es decir, todo está tan centralizado (en los dirigentes-gestores) dentro de la organización, que ya existe una gran limitación para experimentar, tomar riesgos, crear, decidir, innovar. La solución es que la dirección adopte un grado de delegación superior. Llegar a esta solución es difícil por dos motivos. Primero, los integrantes de la organización no están acostumbrados a tomar decisiones de manera autónoma. Segundo, se hace difícil para los directivos cambiar su orientación, delegar y elevar el grado de participación interna. Lo que conviene hacer para solucionar esta crisis es delegar las decisiones en los responsables de las diversas funciones operativas y actividades organizacionales.

FASE 3: Crecimiento mediante la delegación. A esta etapa se llega únicamente cuando se delegan funciones entre los distintos responsables de la organización y consiste específicamente en el equilibrio entre una administración profesional y el espíritu emprendedor interno. El objetivo en esta etapa es unir conocimientos e ideas que partan de diversas mentalidades para encontrar nuevas maneras de reducir costos, mejorar procesos, productos o servicios, aumentar efectividad, ampliar el compromiso y consolidar una cultura organizacional que equilibre creatividad con eficacia. Dada la descentralización, la motivación de los integrantes es mayor, lo que permite que la entidad responda de manera más rápida y desarrolle un nuevo proceso de crecimiento. Sin embargo, toda la unión y mezcla de ideas y aportes de los responsables de distintos proyectos, programas y áreas pueden dar lugar a la **CRISIS DE CONTROL**, que resulta cuando los directivos perciben que la organización se les escapa de las manos y que están perdiendo el control y comienzan a replantearse la situación. Surgen luchas de poder sobre los recursos, el prestigio y/o el acceso a recompensas valiosas, que no tienen por qué ser monetarias. Además, esta crisis se caracteriza por una competencia bastante acentuada entre los distintos dirigentes y responsables de la entidad. Para solucionar esta crisis lo que se requiere es encontrar un punto de equilibrio entre un control centralizado en los niveles más altos de la responsabilidad y un control descentralizado a nivel funcional. Esta crisis se supera cuando se introducen nuevos mecanismos de coordinación y control para solventar el problema.

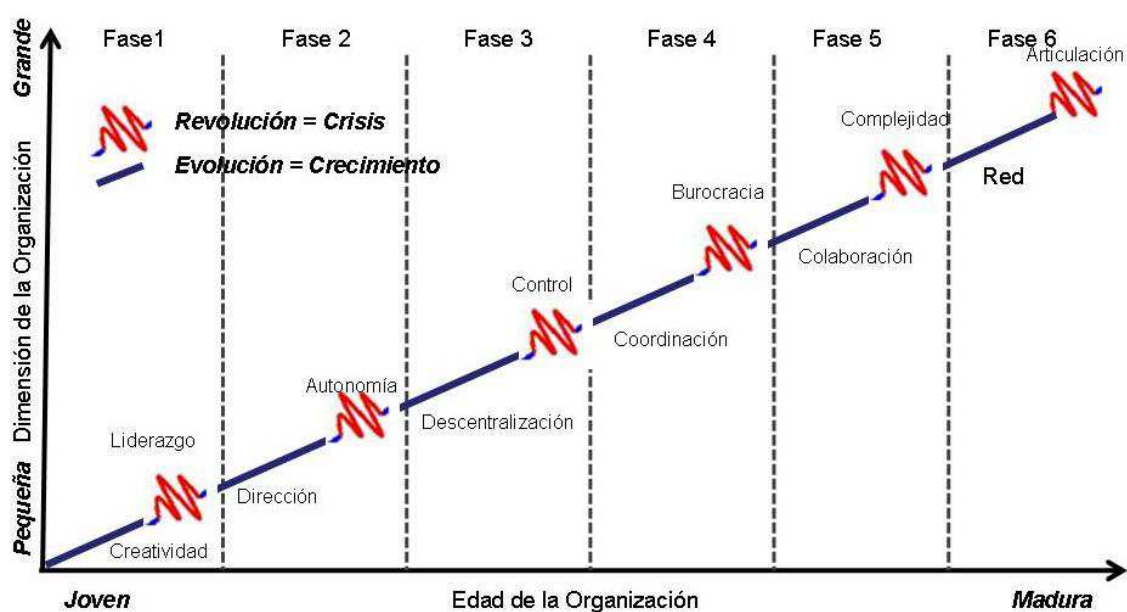
FASE 4: Crecimiento mediante la coordinación. Esta etapa se caracteriza porque los directivos toman el papel de coordinadores entre las diferentes áreas de la organización y motivan a los demás responsables de programas, proyectos e iniciativas a asumir la perspectiva de la organización como un todo. Estos sistemas de coordinación hacen que la distribución de recursos limitados de la entidad se realice de manera más eficiente porque se produce la planificación, el monitoreo, y la supervisión de las actividades y de la utilización de los recursos. No obstante, estos nuevos mecanismos de coordinación hacen que, por un lado, se produzca cierta resistencia de los integrantes de la organización hacia los directivos, y por otro, aumenten los procesos internos necesarios para cumplir e informar sobre las tareas. Los que coordinan la gestión se muestran disconformes con aquellos que toman las decisiones *desde sus torres de marfil* en el cuerpo de gobierno, y la dirección ejecutiva y estos sienten que no están suficientemente informados y requieren mayor comunicación e informes de los que se están presentando. Esta etapa se caracteriza por la estandarización de las metas, los registros, la necesidad de realizar informes por parte de los responsables de áreas y programas lo que aumenta la cantidad de reglas, normas, y procedimientos institucionales. Consecuentemente se da un incremento de pasos y tareas accesorias a la actividad principal lo que tiene como resultado una **CRISIS DE BUROCRACIA**, donde, se pierde el sentido de espontaneidad e informalidad y deviene una institución rígida en extremo. La forma de solucionar esta crisis es, al igual que en la mayoría de los anteriores periodos revolucionarios, encontrar un equilibrio, donde se incluya el papeleo dentro de un plan general de gestión

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

del conocimiento, un plan general de mejora administrativa, y un plan general de comunicación. En otras palabras, que aquel procedimiento que se realice tenga sentido para toda la organización y se entienda que este tipo de registro genera aprendizaje y da mayor libertad a la hora de decidir, crear e innovar.

FASE 5: Crecimiento mediante la colaboración. Esta etapa lleva a las organizaciones al punto de efectividad más alto en que se hayan podido encontrar, ya que el cuerpo de gobierno, los directivos y todo el equipo de gestión han encontrado el equilibrio entre formalidad e informalidad y dan paso al control colectivo y a la autodisciplina. Ya no existe una estructura mecánica con tareas llenas de papeleos sin sentido aparente, sino que ahora la organización se convierte en una estructura caracterizada por la colaboración y la producción de conocimiento de todos sus integrantes. Esta etapa se caracteriza porque el clima organizacional es muy bueno, las pautas organizacionales se perciben claramente y son aceptadas en pleno por los miembros de la entidad. Greiner establece que en esta etapa pueden darse crisis desconocidas, de diversa índole y naturaleza que dependen del camino que haya tomado la organización y del nivel de complejidad alcanzado. Si dichas crisis se solucionan, la entidad seguirá creciendo a niveles muchísimos más altos de efectividad, de lo contrario, si no las solucionan pueden caer en un declive organizacional o también puede producirse una **CRISIS DE COMPLEJIDAD**.

A simple vista, cualquier persona podría pensar que las etapas, las crisis y la manera de solucionarlas se contradicen entre sí, sin embargo, lo que sucede es que las crisis de una etapa se dan cuando la manera de solucionar el problema que surgió en la etapa anterior se sale de su cauce, y pierde el equilibrio en el que se tendría que mantener. El modelo de cinco fases de Greiner fue publicado originalmente en la Harvard Business Review en 1972 con el nombre de *“Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones”*. Con el tiempo agregó una sexta fase a la que denominó: *crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales*. Es decir, articulaciones, fusiones, tenencias, clusters-racimos y redes de colaboración entre organizaciones, etc. La idea principal es que las entidades que por haber iniciado procesos de colaboración afrontan una crisis de complejidad, en el sentido que le da Greiner, la pueden superar con mayor articulación y alianzas con otras organizaciones.



FASE 6: Crecimiento mediante la articulación. No se conocen demasiados detalles de esta última etapa propuesta por Greiner. Sin embargo, se podrían realizar algunas conjeturas tomando como base los casos

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

estudiados, respecto de organizaciones de la sociedad civil de Argentina, (Berger et al. 2008) ya que puede demostrarse que, en un determinado momento de desarrollo institucional, la estrategia más apropiada para continuar creciendo es a partir de la articulación colaborativa con otras entidades.

Hay diversas modalidades de articulación. Si la cooperación se produce como una relación sinérgica entre dos entidades es probable que se vayan sumando actores hasta llegar a figuras de alianzas, redes, clusters, entre otros. Efectivamente, estas experiencias permiten adelantar que la última fase propuesta por Greiner y aplicada a las organizaciones sociales, requiere una fuerte articulación entre los actores significativos y la articulación –en sí misma- genera las mismas tensiones de control y flexibilidad propias de las fases anteriores de crecimiento, pero en otra escala y con un alto nivel de impacto.

En las redes de colaboración entre entidades de la sociedad civil, por ejemplo, los procesos de articulación, aún aquellos que han sido acordados y planificados previamente, producen crisis de conectividad, exceso de comunicación, y saturación en los vínculos, además de costos de transacción y conflictos (Jones, 2009). Si se aplica la metodología de Greiner podría pensarse que la articulación colaborativa afrontará una CRISIS DE CONECTIVIDAD. Porque, aunque se requiere cada vez mayor vinculación y articulación entre las partes, en las redes la conectividad permanente se vive como una tensión y requiere una importante inversión de recursos y administración eficaz de los intercambios. Cada vez con mayor frecuencia se espera que la articulación produzca mejor conexión y sinergia con las actividades de otras personas y organizaciones, lo que generalmente es cierto. Pero, para lograrlo, se necesita una inversión permanente de recursos que permitan priorizar las comunicaciones, tomar decisiones estratégicas y definir acciones conjuntas. Los procesos de centralización y descentralización de las comunicaciones, los recursos y el liderazgo -si se desequilibran- llevan a una crisis por exceso de conectividad y los nodos pueden comenzar a desvincularse entre sí.

5. Experiencias de organizaciones de la sociedad civil del área de la salud

Compartir los aprendizajes que dejan las crisis y los difíciles procesos de crecimiento resulta algo imprescindible para mejorar la gestión de las OSC. Por lo cual, fue valioso que dentro del seminario *Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: intercambio de prácticas y experiencias en el campo de la salud* hubiera un espacio donde, tres entidades de la sociedad civil que trabajan en el campo de la salud -ACIAPO, PRINCIPIOS y CONVIVIR- expusieron sus desafíos con honestidad y donde gracias a sus aportes las organizaciones participantes pudieron generar un intercambio mutuamente enriquecedor. Los contenidos desarrollados a continuación expresan de manera sintética lo expuesto por las organizaciones e intercalan algunas reflexiones complementarias.

ACIAPO. El desafío de nacer y crecer. Expositores: Marta Artigas e Ignacio Zervino

Los modelos referidos al ciclo de vida sugieren que la estructura de una entidad tiene que ir modificándose a medida que esta crece. Normalmente se parte de una estructura simple y centralizada en muy pocas personas. Es usual que esta cantidad aumente en función del crecimiento de las actividades y que la estructura institucional deba irse ampliando y descentralizando. En este sentido, efectivamente la Fundación ACIAPO⁹, que tiene como misión mejorar la calidad de vida de las personas con cáncer, es una organización que en sus inicios estuvo integrada con muy pocos miembros. ACIAPO mostró de hecho, que una entidad puede iniciarse con una sola persona. Pero, para que la entidad prospere tiene que sumar apoyos y las personas fundadoras inicialmente deben comprometerse a una dedicación y presencia constantes. Pero luego tienen que enfrentar el desafío de aprender a delegar. Porque, en algún momento, se requiere una

⁹ Información institucional de ACIAPO en: <http://www.fundacionaciapo.org.ar/>

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

gestión más organizada y eficaz para lograr un crecimiento sostenido. Es allí donde la entidad puede caer en la trampa de los fundadores, como planteó Adizes. Si supera esa crisis se comienza a incluir profesionales que pueden acompañar y generar otras alternativas de crecimiento organizacional. En el caso de ACIAPO se creó un área de desarrollo institucional desde donde se realizaron diferentes tipos de tareas de dirección ejecutiva. Se gestaron nuevas oportunidades y, junto con los servicios a los pacientes con cáncer, se incluyó la temática de la incidencia en políticas públicas.

Se han realizado muchos avances al superar las etapas de la infancia institucional, pero el desafío de crecer y consolidarse exige que ACIAPO se profesionalice aún más y aumente su capacidad operativa. En pocas palabras, las entidades en su evolución disponen cambios y modificaciones que propician su desarrollo y crecimiento y al hacerlo –tal como lo sugieren los modelos de Greiner y Adizes- gestionan tensiones entre el control y la centralización de las decisiones en una o en pocas personas y la descentralización. Finalmente, se requiere flexibilidad y participación abierta de otros miembros significativos en la toma de medidas institucionales. Además, las organizaciones para superar las crisis de crecimiento tienen que estar dispuestas a aceptar los cambios en las herramientas de gestión y en la adopción de nuevas tecnologías. Dicho simplemente, tienen que promover la innovación tanto en las temáticas que tratan como en las herramientas y procesos que utilizan.

PRINCIPIOS. El desafío de evolucionar y revolucionar. Expositores: Teresa Aleman y Máximo Gándara

Los representantes de la Fundación PRINCIPIOS¹⁰, afirmaron que *–luego de un período de rápido crecimiento–* se encuentran en pleno momento de crisis o, según explica Greiner, viven una fase revolucionaria que puede terminar en un resurgimiento o en el cierre de la organización. Se preguntaron: ¿Cuál fue el proceso que llevó a una organización llena de potencialidad y fuerza en sus inicios, a que hoy deba reducirse a su mínima expresión?

Reflexionando, y tal como lo muestra la teoría, en PRINCIPIOS vivieron un momento de despegue y crecimiento acelerado que recuerdan como una etapa de vehemente actividad. Se generó una gran tarea para cumplir con la misión de PRINCIPIOS que es la *defensa de los derechos de los pacientes y el digno desempeño del profesional médico y del equipo de salud*. Lograron un reconocimiento creciente, acompañados de participación en congresos, fueron incluidos en debates en ámbitos públicos y privados. Se logró una marca de calidad por el accionar de la Fundación. Comenzaron a crecer en estructura, construyeron una página Web, contrataron sostén informático, ampliaron el personal rentado, etc. Pero, como sucede en muchas organizaciones asociadas con los temas de la salud, se vieron atrapados por los acuciantes problemas diarios y las urgencias hicieron postergar la atención sobre otros datos de la realidad.

Había diferencias de opinión dentro del Consejo sobre el perfil de la fundación y el lugar hacia dónde estaban yendo, y al no enfrentar esos reclamos, se produjeron renuncias. Estaban tan ocupados en sus problemas internos que hubo fuertes cambios en el contexto que los tomaron desprevenidos. Concretamente se produjeron modificaciones con los procesos de jueces y forenses y se vieron afectados los tiempos de resolución de los amparos. Hubo problemas con las jurisdicciones y las decisiones de los jueces no fueron acatadas por el Estado en sus distintas dependencias. Todo lo cual lentificó las soluciones para los pacientes que las necesitan en forma urgente y hubo que pedir favores a la industria de los medicamentos. Hubo respuestas, algunas correctas y otras muy lesivas para la autonomía de la fundación. Se decidieron grandes ajustes y enfrentaron un juicio laboral, consecuencia de la informalidad de algunos procedimientos y, también de la falta de lealtad de quienes hasta ese momento mantenían acuerdos de palabra. Se generaron deudas lo que culminó en tener que suspender los servicios informáticos, y finalmente dejar la sede.

¹⁰ Información institucional de PRINCIPIOS en: <http://www.facebook.com/pages/Fundaci%C3%B3n-Principios/225963128333>

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La situación se agravó al hacerse evidente que se estaba perdiendo fuerza en los reclamos y había menor eficiencia en las acciones de la fundación. Ante semejante deterioro se decidió *“arriar las velas y volver al punto más primitivo, manteniendo una especie de sala de guardia. Podría decirse que la fundación entró en un estado de latencia”*. Los miembros de PRINCIPIOS explicaron que *“hemos cometido todos los errores y caído en todas las trampas que señalan los modelos de Adizes y Greiner, y sin embargo, también hemos ayudado a muchas personas”*. Agregan que habían decidido no cerrar la fundación dado que constituir una entidad es algo extremadamente dificultoso y se resolvió mantenerla en un mínimo nivel de actividad.

Para quienes lo requerían en PRINCIPIOS, en 2012, se contaba con: una línea telefónica y asistencia jurídica, lo que les permitía presentar reclamos por esa vía. Con este mínimo nivel de actividad seguían logrando el acceso de algunas personas a su tratamiento y asestaban salvando vidas. En ese punto, y con final abierto, se encontraba la Fundación PRINCIPIOS mostrando que tuvieron un período de crecimiento evolucionario que culminó en una crisis en la que todavía se encuentran. Según los modelos de los ciclos vitales es probable que permanezcan en este estado de latencia hasta terminar cerrando o que logren un resurgimiento a partir de generar nuevos propósitos y energías institucionales.

CONVIVIR. El desafío de consolidarse. Expositores: Carina Ghezzi - Mercedes Aranguren (a)

La Fundación CONVIVIR al igual que ACIAPO, en sus primeros años transitó un estadio de crecimiento continuo con mucho apoyo, con varias crisis de las cuales salieron fortalecidos, y tuvieron la posibilidad de encaminar el rumbo y consolidar sus actividades. Alcanzaron todo tipo de reconocimientos y distinciones, obtuvieron fondos para variados programas de prevención de la drogadicción y hasta llegaron a recibir como donación una sede. Lograr un espacio propio, se sabe, es un hito importante para cualquier organización de la sociedad civil ya que es visto como un signo de madurez institucional. También, al igual que PRINCIPIOS, no prestaron atención a las señales de cambios internos y en el ambiente externo. De la misma manera, hubo fuertes rechazos del rumbo que estaba tomando la organización por parte de varios de sus miembros que finalmente renunciaron. La mayoría de ellos no captaron, o no quisieron asumir, que tenían que adaptarse a una nueva realidad interna y externa. Para no abundar en detalles llegó un momento donde no pudieron hacer frente a los gastos básicos.

El declive organizacional fue imparable y el grupo que asumió el liderazgo en ese momento crítico tuvo que tomar la dura decisión de vender la sede, pagar las deudas y reducirse a la mínima expresión para seguir funcionando. Aunque *“comenzamos casi de cero a trabajar en un espacio compartido en el que se nos permitió seguir”* en CONVIVIR tenían claro que no querían transitar de nuevo por el mismo camino. Lo primero era lograr que los ingresos fueran mayores que los egresos. Dicho así parecía fácil, pero debían cambiar toda la estrategia institucional y generar nuevos modelos de liderazgo. Tuvieron incluso que modificar la misión y ampliarla, incorporar actividades y abandonar otras. Eliminar muchas rutinas relacionadas con la prevención que, casi formaban parte de la identidad organizacional, pero ya no tenían el mismo impacto que antes. Para obtener recursos con la propia tarea, y no depender de donaciones o de un único sponsor, debieron incorporar servicios concretos para las personas afectadas.

CONVIVIR logró recuperarse, generó mayores y mejores impactos en la comunidad, pudo crecer y está en un momento de consolidación. Ahora integran la organización setenta profesionales, sus servicios son contratados por prepagas, obras sociales, reparticiones del Estado y desarrollan sus actividades en un edificio con todo tipo de comodidades. ¿Cómo lo lograron? Cambiando. Como pudo observarse CONVIVIR logró cambiar, realizó modificaciones profundas, salió de la crisis y estaba en 2012 preparada para iniciar un nuevo estadio de crecimiento institucional tomando muy seriamente el tema de la sucesión de las actuales autoridades.

La sexta etapa de Greiner permite comprender algunos de los procesos que vivió CONVIVIR y ubicarlos en un marco más amplio de articulaciones y trabajo colaborativo. Ellos generaron una alianza con otra entidad del área salud lo que les permitió compartir una sede y brindar servicios que son complementarios entre sí.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Multitud de estudios demuestran que las organizaciones que crecen obtienen un rendimiento superior al de las organizaciones con un crecimiento inferior. Pero, las entidades pueden establecer una estrategia de crecimiento individual o pueden elegir un proceso de crecimiento colaborativo y compensar las propias limitaciones con la fortaleza de las otras entidades.

6. Conclusiones

Si bien existen ciclos organizacionales similares, conviene enfatizar que las fases enumeradas por Adizes y Greiner no son infaltables y no todas las organizaciones tienen necesariamente que encaminarse hacia las mismas etapas. Algunas entidades pueden no experimentarlas todas, ni siquiera en el mismo orden o durante el mismo lapso de tiempo y además pueden llegar a crecer más allá del punto más alto de efectividad sin necesidad de un declive inminente. Otras iniciativas pueden morir casi al momento de su nacimiento, muchas otras pueden entrar en un declive organizacional importante y recuperarse, y algunas pueden mantenerse en la decadencia durante prolongados períodos. También conviene enfatizar que cada entidad se enfrenta a las diversas etapas bajo ritmos y períodos diferentes. Además, como el universo de organizaciones sociales es muy heterogéneo, resulta difícil reconocer con exactitud cuál es el estadio de vida de una organización determinada, ya que son procesos complejos, donde las etapas pueden superponerse. Incluso, la entidad, puede tener la sensación de estar paralizada o de haber retrocedido al darse cuenta que enfrenta los mismos problemas que sufrieron años atrás y ya creían haber superado. Lo cual no es exactamente así, como pudo observarse en los diferentes tipos de crisis que plantea Greiner.

En cualquier caso, no siempre es posible plantear todas las alternativas de crecimiento que se encuentran a disposición de las organizaciones sociales. Estas dependen de varios factores y además de la edad de la organización y la escala de sus actividades se deben tomar en cuenta el campo en el que trabajan, la dispersión geográfica, la cantidad de miembros, las aptitudes y recursos con los que cuentan, entre otros. En síntesis, nada de lo que se expresó en este documento debería ser tomado como un postulado inamovible sino que son ideas orientadoras y herramientas de comprensión que, en la medida que se las ponga en práctica adaptándolas a la realidad específica de cada entidad, podrían ayudar a comprender mejor las características de la vida institucional y los desafíos propios de una etapa determinada.

Estos modelos de Greiner y Adizes fueron pensados para empresas pero son útiles porque alertan sobre la necesidad de las crisis para el crecimiento institucional. Adaptados a la vida de las organizaciones sociales, tal como se hizo en el seminario que dio lugar a este trabajo, revelan la importancia de que las organizaciones puedan utilizar las crisis como oportunidades que les permitan reflexionar y definir los cambios requeridos para seguir avanzando. En cualquier caso, enfrentar las crisis de etapas anteriores una y otra vez podría estar indicando una patología institucional. Al mismo tiempo, es útil saber que cuando se transitan períodos evolutivos se deben anticipar las crisis y así, estar mejor preparados para acompañar el siguiente período de transición.

Conocer los distintos ciclos vitales, junto con los diferentes procesos que los caracterizan, no garantiza superar los obstáculos que se presenten en la vida institucional, pero permite valorar el cambio. Porque, como expresa Adizes:

Crecer, para las organizaciones de la sociedad civil, no significa librarse de todos los problemas, ni manejar todas las tensiones, sino saber resolver y administrar situaciones cada vez más complejas y de mayor escala. Crecer es saber gestionar el cambio. (Adap. Ichac Adizes, 1994)

Referencias Bibliográficas

Adizes, Ichak. 1994. Ciclos de Vida de las Organizaciones. Madrid. Díaz de Santos.

Berger, G; Jones, M y Browne, M. 2008. Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales. Centro de Innovación Social. Universidad de San Andrés. <http://www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/Relevamiento%20de%20redes%2002-10-09.pdf>

Greiner, Larry. 1994. Intervention and Politics at the Top: Missing Link in Failed Organization Change. Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California. http://ceo.usc.edu/pdf/g85_4.pdf

Greiner, Larry. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. May-Jun., 1998, <http://raj.rajaditi.com/management/Strategy/grainer.pdf>

Jones, Mercedes. 2009. Desafíos de la Colaboración Social – Fuerzas en Tensión y Costos Ocultos de la Colaboración en Red. Centro de Innovación Social. Universidad de San Andrés. <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000583/MJ-Redes-JorndadaCompromiso2009.pdf>

Martínez Nogueira, Roberto. 1992. Las Organizaciones no Gubernamentales y su Problemática Gerencial. Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina. http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/Las_ONGS_y_su_problematika_gerencial.pdf

Sorokin, Pitirin. 1966. Sociedad, Cultura y Personalidad. Sus Estructuras y Dinámicas. Madrid. Aguilar.