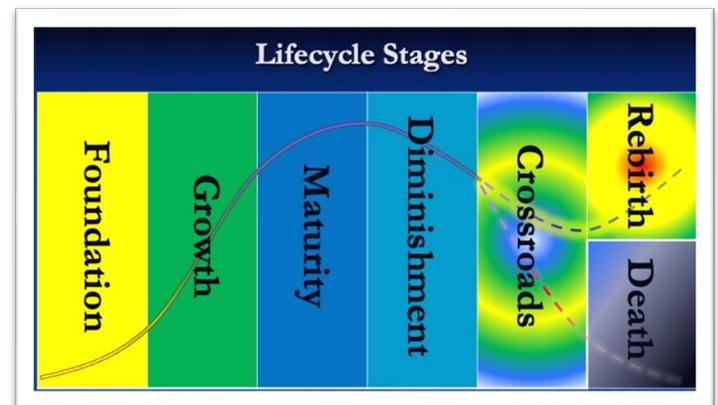


Ciclos de vida: Implicaciones para sus cuestiones críticas

"Para todo hay una estación, y un tiempo para cada asunto bajo el cielo..."
Eclesiastés 3:1-8

Ciclos de vida¹

Al igual que los individuos pasan por etapas en la vida, también lo hacen las comunidades (es decir, las organizaciones). La vida de una comunidad avanza por etapas, cada una con sus propios riesgos, retos y oportunidades característicos. El grado en que una comunidad pasa con éxito de una etapa a la siguiente determinará su salud general a medida que avanza hacia la siguiente etapa. En otras palabras, si una comunidad es capaz de aprender de los esfuerzos realizados en la etapa anterior, integrarlos y superarlos, su salud será mayor en el futuro.



Cada etapa del ciclo de vida de una comunidad conlleva su propio conjunto de tareas de desarrollo que deben llevarse a cabo para pasar al siguiente nivel. Y cada conjunto de tareas de desarrollo conlleva sus propios riesgos y recompensas, exigiendo a sus líderes y miembros un conjunto de habilidades y mentalidades singularmente diferentes. El número y la descripción de las etapas de un ciclo de vida determinado son descritos de forma diferente por distintos autores (Adizes,ⁱ Arbuckle,ⁱⁱ Cada,ⁱⁱⁱ Dunn^{iv}). Sin embargo, suelen incluir las siguientes.

Fase I: Fundación

El nacimiento de una nueva visión es la piedra angular de cualquier nueva comunidad. Normalmente, un líder carismático (o un pequeño grupo de pioneros) da a luz una nueva visión con un estallido de inspiración y energía. La pasión y tenaz determinación del líder por hacer realidad la visión evoca la misma respuesta en otros que se sienten atraídos por la causa. Sin dejarse intimidar por los obstáculos, la persecución de la visión es inquebrantable, ya que el entusiasmo de una nueva empresa moviliza a los implicados. La *inspiración* y la *innovación* para llevar a cabo la visión marcan las primeras etapas de cualquier comunidad.

¹ Esta descripción de los ciclos vitales está tomada de: Ted Dunn, *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation*, Primera ed. (St. Charles, MO: CCS Publications, 2020). Algo modificado del Capítulo 10.

Los nuevos comienzos son un acto de fe. El espíritu, al principio, es mayor cuando la estructura es mínima. Hay flexibilidad para satisfacer las necesidades al servicio de la misión (es decir, lo que funcione). Los problemas se ven como oportunidades y la acción pesa más que la planificación. Las personas implicadas tienen fuego en el estómago y un sentido de propiedad y urgencia por ver el sueño hecho realidad. Aunque el espíritu es más fuerte en esta fase, también lo son los riesgos para las comunidades. Las startups lo consiguen a pulso.

Hay una gran diferencia entre tener un sueño y crear una empresa que aproveche las energías de otros para alcanzar ese mismo sueño. Con pocas reglas y muchas incoherencias, abundan los errores y los conflictos. En esta fase, una comunidad necesita líderes que inspiren y seguidores con espíritu de "sí se puede" para superar el caos. Por desgracia, la inmensa mayoría de las empresas emergentes, más del 90%, no pasan del primer año.

Fase II: Crecimiento

A medida que la visión empieza a arraigar y otros se sienten atraídos por ella, se produce un periodo de rápido crecimiento y desarrollo. Se acelera exponencialmente la expansión de ideas, personas, recursos y proyectos. El sistema apenas puede seguir el ritmo de la afluencia de nuevos miembros, nuevas ideas y nuevos proyectos. Las estructuras, los organigramas y los planes se consideran un "trabajo en curso", y se crean constantemente de nuevo a medida que la empresa cobra impulso. El *crecimiento rápido*, la *experimentación* y el aprendizaje *por ensayo y error* son las características de esta fase del desarrollo de una comunidad.

Esta es la etapa en la que más es mejor. Llegan más miembros, se inician más trabajos y más problemas crean más oportunidades. El espíritu es elevado a medida que la gente acude en masa a la emoción del sueño del fundador y se convierte también en su sueño. Hay emoción al ver que su sueño se convierte en una visión, que su visión se hace realidad, y al formar parte de algo que está lleno de vida y vitalidad. Como hay tanto que hacer y apenas suficientes personas para hacerlo todo, las tareas se organizan en torno a personas, no a un organigrama. En otras palabras, las tareas las lleva a cabo quien sea capaz de coger la pelota y correr con ella, independientemente de quién tenga las cualificaciones o cuál sea su título.

Los riesgos en esta fase también son grandes. *El síndrome del fundador* es un riesgo bien conocido que puede provocar la muerte prematura de una comunidad. El síndrome del fundador es la experiencia de un fundador incapaz de desprenderse de su sueño para que se convierta en el sueño de la organización. Es como los padres posesivos que están tan atados a *su bebé* que no pueden soltarlo para que crezca por sí solo. Además del síndrome del fundador, esta etapa se caracteriza por conflictos de lealtad e incoherencias entre los veteranos y los recién llegados.

Si el líder consigue desprenderse de lo que en un principio era sólo su sueño para convertirlo en el sueño de la comunidad, ésta florecerá. Si puede hacer la transición de fundador a líder, tendrá éxito. Si no, fracasará. La *propiedad* del sueño debe ser compartida por todos los miembros de la comunidad para que ésta pueda pasar a la siguiente fase. El tipo de líderes que se necesitan en esta etapa son aquellos que pueden compartir el poder y el tipo de seguidores que se necesitan son aquellos que pueden autoiniciarse y apoderarse del sueño.

Fase III: Madurez

El efecto acumulativo de múltiples errores, luchas de poder y dolores de crecimiento pasa factura a una comunidad en crecimiento. La respuesta consiste en poner orden en las tensiones y conflictos inherentes al crecimiento. Los trabajos se asignan a personas cualificadas, en lugar de a quien esté dispuesto. Los esfuerzos son más previsibles, planificados, controlados y organizados. Se gestiona el caos y se reducen los riesgos y, con ello, el espíritu. *El orden, el control y la seguridad* son características de esta etapa.

Para encontrar su rumbo y los medios para llevar a cabo su visión, una comunidad empieza a normalizarse, departamentalizarse, organizarse y estabilizarse. Intenta mantener sus éxitos institucionalizando sus métodos. A medida que el crecimiento explosivo se ralentiza y estabiliza, la comunidad tiene tiempo de sistematizar sus esfuerzos, prefiriendo la cordura, la seguridad y la previsibilidad al caos, la inestabilidad y el riesgo. Los cargos y títulos se estampan en el organigrama y las expectativas de comportamiento se escriben en manuales de políticas y procedimientos. *La institucionalización y el mantenimiento* del statu quo son señas de identidad de este periodo.

La comunidad es cada vez más formal, evita los riesgos y los conflictos. Se centran más en la navegación tranquila, la autoconservación y la seguridad financiera que en las nuevas iniciativas, el desarrollo y el crecimiento. Son lentos a la hora de moverse y adaptarse a nuevas posibilidades, y prefieren proteger su territorio, su riqueza, sus viejas ideas y sus logros pasados ("Si no está roto, no lo arregles"). Los revolucionarios se están convirtiendo en conformistas burocráticos, y sus espíritus están siendo domesticados. Miran más a menudo por el retrovisor que hacia el futuro.

La comunidad es funcional, orientada a los resultados, estable, previsible y controlada. Están bien organizados y más apaciguados. Sin embargo, se están volviendo complacientes y se está instalando el letargo. La gente se cansa de las reuniones. Pasan más tiempo en la oficina que en el mercado. Cada vez están más centrados en las normas, en el jefe y en la burocracia ("Haz lo que te dicen y no agites el barco"). El sistema está perdiendo espíritu, energía, flexibilidad, creatividad y capacidad de innovación. Se está replegando sobre sí mismo, en lugar de dirigirse hacia fuera y hacia adelante.

Fase IV: Disminución

La siguiente fase del ciclo vital de una comunidad es la desestabilización y el declive. La visión original ha perdido su brillo y los participantes han perdido su entusiasmo. La inspiración y la innovación escasean, y lo que es predecible, controlable y manejable prima sobre lo que no lo es. Los que ofrecen una nueva forma de pensar y posibilidades de crecimiento son juzgados y tachados de desobedientes, desleales o locos. Lo probado y verdadero prevalece sobre el ensayo y error, y la comunidad deja de aprender, adaptarse y crecer. *El estancamiento y la desesperación* son características de esta etapa.

Durante esta fase, el sistema lucha por sobrevivir. Busca tranquilidad redactando declaraciones de misión bien pulidas, erigiendo estatuas y concediendo premios en honor a sus campeones del pasado. Mientras se enorgullece de los logros pasados y rememora los días de gloria, se está calcificando, fosilizando y descomponiendo. Al haber perdido la energía de sus raíces y haberse

divorciado de la relevancia contemporánea, ya no atrae a nuevas personas. La sangre nueva (las nuevas vocaciones) se detiene, cortando el suministro de nuevas energías, ideas y personas.

Irónicamente, el sistema empieza a morir por su propia estrechez de miras en la supervivencia y sus esfuerzos por adelantarse a lo inevitable. Ha llegado a valorar, y ha sido diseñado para mantener, lo que ya se ha logrado. Ya no valora las nuevas empresas. Impone controles sobre la innovación y la experimentación de tal modo que impide la adaptación a un mundo cambiante. Los que construyeron el sistema y creen en él son ascendidos, nombrados, elegidos y reelegidos para preservar una ilusión de seguridad a través de la familiaridad. Sirven y protegen el sistema que crearon y apoyaron. Al impedir un cambio radical, contribuyen inconscientemente a su desaparición. La fidelidad al pasado prevalece sobre la lealtad al futuro.

La pesadez de la estructura y la pérdida de esperanza en el futuro pesan sobre el sistema como una manta mojada, sofocando la vida del espíritu y la misión de la comunidad. Se vuelve demasiado rígida, demasiado cargada de estructuras, políticas, procedimientos y trámites burocráticos como para seguir adaptándose. La gente habla más de sus recuerdos que de sus sueños para el futuro. El espíritu de la comunidad está muriendo y, conscientes de ello o no, hablen de ello o no, en el fondo lo saben.

Fase V: Encrucijada

En general, existe una relación inversa entre el espíritu de una comunidad y su grado de estructura. Albert Einstein decía que cuando hay máxima entropía, hay mínima energía útil, y lo contrario también es cierto. En otras palabras, el espíritu es máximo en la fase fundacional, cuando la pasión de un líder carismático enciende una respuesta sinérgica a una nueva visión y aún no se han establecido las estructuras. El espíritu está más bajo cuando las estructuras fantasma del pasado casi han vencido al futuro. La llama original se está apagando. Esta encrucijada, en la que se cruzan los caminos de la vida y la muerte, es el punto en el que el espíritu de la comunidad *ha llegado a su nadir*.

En este punto, las etapas del duelo de Elisabeth Kübler-Ross están presentes simultáneamente, impregnando el sistema con una mezcla surrealista de emociones. *La negación* está presente entre quienes se ponen gafas de color de rosa, insisten en que *todo va bien* y siguen animando para el futuro. Hay otros que están *enfadados* y amargados, supurando en los residuos tóxicos del dolor no reconciliado de viejas decepciones y heridas. Algunos *negocian*, buscan soluciones rápidas y negocian nuevos acuerdos, mientras que otros rezan desesperados por la intervención divina. Otros están *deprimidos* y se han dado por vencidos, han tirado la toalla y se han resignado al final. Por último, están los que han *aceptado* y aceptado la realidad actual. Son los que son conscientes de la encrucijada en la que se encuentran y se preguntan: "¿Y ahora qué?". Son los que disciernen las opciones reales.

El sistema ha tocado fondo. Si un número suficiente de personas son conscientes de ello y se atreven a decirlo en voz alta, entonces el sistema, la comunidad, tiene una opción. Pueden intentar consciente y deliberadamente reestructurar, reorganizar, reavivar o renacer una nueva vida. Si estas opciones se disciernen bien y se resuelven pacíficamente, cualquiera de ellas puede liberar el espíritu. Incluso una elección discernida de *cierre* puede liberar al espíritu de su atolladero y los finales pueden ser llenos de gracia. Del mismo modo, si la elección de crear una nueva vida se discierne bien, también puede liberar el espíritu y aportar nueva energía a la tarea.

Las tragedias ocurren en las encrucijadas cuando no se toman decisiones o no se toman bien. Las decisiones tomadas por miedo, capitulación o coacción son desastrosas. También son desastrosas las decisiones tomadas con ilusiones poco realistas. Algunos creen que tienen que elegir la vida (después de todo, ¿quién diría "no" a esta invitación del Deuteronomio?), pero no han discernido lo que eso significa realmente para ellos. Algunos grupos piensan que están eligiendo la vida, cuando lo único que están haciendo con sus esfuerzos mínimos y graduales es garantizar su propia desaparición. Algunos que eligen la vida ya no tienen la capacidad, la voluntad o la paciencia para emprender el viaje.

Implicaciones

Dependiendo de la etapa del ciclo vital en la que te encuentres, tu comprensión y enfoque de las vocaciones, la culminación y el liderazgo serán diferentes.

Vocaciones

Las vocaciones no son la causa de los cambios en el estilo de vida, sino una coincidencia. Al principio de un ciclo de vida, si la misión y la visión apasionan y la comunidad tiene éxito, las vocaciones abundarán de forma natural. La afluencia de vocaciones ayuda a la comunidad a crecer. A medida que una comunidad madura y su Espíritu decae, el número de vocaciones disminuye de forma natural. Cuando una comunidad llega a una encrucijada, la presencia o ausencia de vocaciones es relativamente intrascendente para el futuro de la comunidad.

Si la comunidad se extingue, también lo harán sus vocaciones. Incluso si forma parte del diez por ciento que se está transformando, puede que siga sin traer nuevas vocaciones por la puerta. Dar a luz una nueva vida no significa necesariamente dar a luz un nuevo ciclo vital (por ejemplo, una refundación). Si una comunidad en transformación suscita una oleada de nuevas vocaciones e inicia un nuevo ciclo vital (aún está por ver), es probable que la comunidad forme parte de un movimiento más amplio. En otras palabras, la aparición de un nuevo ciclo de vida de una comunidad coincidirá probablemente con la aparición de un nuevo ciclo de vida para toda la Vida Religiosa (es decir, todos los barcos suben con la marea). La Vida Religiosa sigue en declive y aún tiene que demostrar la aparición de un nuevo ciclo vital. En resumen: las vocaciones no son la causa de un nuevo ciclo vital, sino una coincidencia.

Finalización

Cada estación tiene su tiempo bajo el cielo y cada nueva estación es el final de otra. Así pues, las tareas de finalización son evidentes en cada nueva etapa del ciclo vital de una comunidad. Cada nueva etapa en el estilo de vida requiere completar ciertas estructuras, patrones, valores y creencias para dejar espacio a otros nuevos. Por ejemplo, al final de la *Etapa Fundacional*, el fundador debe evitar el "síndrome del fundador" y dejar ir su visión para que pueda convertirse en la visión de la comunidad. Las estructuras, patrones, creencias, valores, etc. existentes también deben llegar a su fin para dar paso a otros nuevos, de modo que la comunidad pueda pasar a la *Etapa de Crecimiento*; de lo contrario, la comunidad se extinguirá. Cada etapa, y la forma asociada en que una comunidad vive y manifiesta su misión, debe llegar a su fin para dar paso a la nueva etapa.

Terminar se ha convertido en un término popular durante esta época entre los religiosos, dadas las tareas que se plantean en esta etapa concreta. Desgraciadamente, para muchos ha tenido la connotación de muerte y agonía, una finalidad en lugar de una encrucijada. Sin duda, la gran mayoría de las comunidades acabarán muriendo durante este ciclo vital de la Vida Religiosa. De hecho, muchos miembros están muriendo (por ejemplo, 2.500 al año en Estados Unidos). Pero vuestras hermanas de Bolivia, Brasil, Jamaica, Mozambique y Estados Unidos siguen muy vivas. No se están muriendo. No desean "llegar al final" si eso significa planificar la muerte, en lugar de planificar la vida. Esperemos que completen las tareas necesarias para que puedan florecer de nuevo.

Liderazgo

El tipo de liderazgo que se necesita en la etapa de encrucijada es diferente del que se necesita en cualquier otra etapa. Y el tipo de liderazgo necesario en la etapa de encrucijada también viene determinado por el camino o la dirección concretos que la comunidad desea tomar. Si la comunidad elige inconscientemente el *camino de menor resistencia*, por definición su liderazgo es ineficaz. Se trata de una cuestión discutible. Si una comunidad elige el *camino de la fructificación* o la realización, necesitará líderes que puedan planificar bien de muchas de las formas tradicionales. Tendrán que ayudar a sus miembros a sentirse seguros para el resto de sus días.

Sin embargo, si una comunidad desea seguir el camino de la transformación, tendrá que crear un nuevo paradigma para vivir la comunidad y llevar a cabo la misión. No bastará con cambiar el número de líderes (añadiendo o quitando una o dos personas). La comunidad necesita crear nuevas estructuras, mentalidades y prácticas basadas en nuevos valores y visiones del mundo. Necesitarán líderes que puedan crear el contenedor, orquestar el conflicto y acompañar a sus miembros a través del caos de la transformación. Necesitarán miembros (y laicos) que participen proactivamente en la cocreación de una nueva visión y un nuevo paradigma. Colectivamente, necesitarán una gran *valentía, creatividad y tenacidad* para llevar a término y dejar morir todo lo que tiene que morir, al tiempo que hacen sitio y hacen surgir lo Nuevo que está esperando nacer.

ⁱ Ichak Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, Rev. and enl. ed. (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

ⁱⁱ Gerald A. Arbuckle, *Out of Chaos: Refounding Religious Congregations* (Nueva York: Paulist Press, 1988).

ⁱⁱⁱ Lawrence Cada y otros, *Shaping the Coming Age of Religious Life* (Nueva York: Seabury Press, 1979).

^{iv} Ted Dunn, "Refundar la vida religiosa: A Choice for Transformational Change", *Human Development* 30, no. 4 (2009).