
Una cultura organizacional orientada a la innovación social: la aventura de la Fundación Mi Sangre



Fuente: Material Mi Sangre

La innovación tiene tres elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de querer implementarla dentro de una organización: estrategia, procesos y herramientas, y cultura. Sin embargo, es común que este último se deje al final de la cadena, cuando en realidad debería ser el que jalone la innovación en las empresas.

Esa es precisamente la visión de la Fundación Mi Sangre. Ésta, que surgió en el año 2006 por iniciativa del cantante colombiano Juanes, pretende atender a las víctimas de minas antipersonales. Su propósito, es “co-crear entornos protectores para que los niños, adolescentes y jóvenes descubran y ejerzan sus poderes como constructores de

paz a través del arte y la lúdica”¹.

Si bien la fundación tiene un rigor administrativo como cualquier otra compañía, sus directivos han decidido apostarle a una cultura organizacional orientada a la innovación social. ¿Cómo? En primer lugar, estableciendo pilares que reflejen su espíritu, tales como respetar las diferencias y aprovechar la pluriculturalidad, hacer visible lo invisible, movilizar a la ciudadanía frente a la construcción de paz, construir redes de apoyo con múltiples actores y desarrollar capacidades locales para dejarlas instaladas en ambientes protectores.

Pero no basta con definir los cimientos si no hay cambios realmente visibles en la organización y personas que día a día luchan por mantenerlos. Es así como en la fundación se habla del “espíritu Mi Sangre”; aquel que viven, sienten y reflejan cada uno de sus empleados y que, al final, es el que les ha permitido proponer y mantener esa cultura innovadora. Ésta no es producto de un área de I+D ni de algún líder en temas de innovación, sino simplemente de ese ánimo por querer hacer las cosas de manera

¹ Fundación Mi Sangre (octubre, 2014). Disponible en: <http://www.fundacionmisangre.org>

diferente; de las ganas por querer que la forma en que le llegan a las comunidades y empiezan a crear tejido social no se viva únicamente al exterior, sino dentro de la organización.



Fuente: Material Mi Sangre

¿Cómo se ve reflejado ese espíritu en la estructura de la fundación? ¿Qué es lo que la hace innovadora? En primera instancia, un estilo gerencial diferente. En Mi Sangre el organigrama que comúnmente se encuentra en las empresas es totalmente distinto. Se trata de una estructura sistémica que en lugar de promover la verticalidad o las

jerarquías, como hacen la mayoría de las organizaciones, suscita el trabajo en equipo y la igualdad.

Teniendo como base que los empleados trabajan por un sueño y que cada uno de ellos lleva ese espíritu del que se habló anteriormente, surgió la idea de reemplazar el organigrama tradicional por una aventura; una especie de cuento de hadas en el que todos juegan un papel sumamente importante. Así, en la organización existe por ejemplo una persona encargada de analizar qué conexiones existen en el entorno, qué tipo de cooperantes son importantes, cómo se pueden articular y qué tipo de sueños se pueden rescatar para hacerlos realidad. En una compañía tradicional, esto estaría a cargo de la dirección ejecutiva. Sin embargo, quien realiza esa labor en Mi Sangre, recibe el nombre de “Tejedora de Sueños”.

Por otra parte, el área de proyectos se ha reemplazado por los “Creadores de Aventuras”; aquellas personas que una vez han entendido y capturado los sueños que se tejieron, se encargan de hacerlos realidad a través de la creación de proyectos diferentes, creativos y novedosos.

Quizás uno de los cambios que más impacto ha generado al interior de la fundación fue el nombre que se le dio al área financiera: Cuidadores de Tesoros. El sólo hecho de referirse a esas personas de otra manera, hizo que los demás empleados, que quizás no lograban entender bien la rigurosidad administrativa, dejaran de ver el área como aquella que siempre pone problemas, comprendiendo que a su cargo está el cuidado del tesoro más valioso que tiene la organización: los recursos.

Así mismo, existen los “Contadores de Historias”, quienes tienen la responsabilidad de contar qué ha pasado con las aventuras que están llevando a cabo y plasmar los sueños que se están haciendo realidad, y que conforman lo que normalmente se denomina el área de comunicaciones. Finalmente, el “Guardián del Espíritu” o subdirector, es el encargado no sólo de cuidar, como su nombre lo indica, ese espíritu organizacional, sino de asegurarse que a ningún miembro de la fundación se le olvide cuáles son los sueños que ésta persigue, por qué son partícipes de esa aventura y cuál es el aporte que desde sus áreas deben realizar.

Más allá de diferenciarse únicamente por los nombres, que además fueron escogidos a través de un proceso de selección en el que participaron todos los empleados, Mi Sangre le apostó a una estructura sistémica que les permitiera trabajar como un equipo muy bien articulado, en donde los líderes son simplemente facilitadores y no quienes imponen las reglas.

Dentro de ese nuevo estilo gerencial, los procesos estratégicos de trabajo también se conciben de otra manera, permitiendo que miembros de todas las áreas participen en diferentes subsistemas, convirtiéndose en co-equiperos. Lo anterior ha hecho que las personas se vuelvan más flexibles dentro de las funciones o actividades que ejercen, logrando además una mejor adaptación al cambio.

Pero para lograr una verdadera armonía, es necesario tener un tipo de comunicación diferente que refleje ese espíritu, y que sea directa, clara y concreta. Es por eso que en lugar de realizar informes rígidos para conocer los avances y logros de la organización, se llevan a cabo sesiones de café que han sido denominadas “Un café con Cata”, debido al nombre de la directora de la fundación, Catalina Cock.



Fuente: Material Mi Sangre

Esta actividad se realiza una vez al mes y en ella no sólo participan las áreas administrativas, sino todas aquellas personas que están encargadas del trabajo de campo. Más que compartir cifras, resultados o cumplimiento de objetivos, la idea es simplemente conversar sobre lo que se está haciendo, contar cuáles son los sueños y retos, así como las oportunidades que se están evidenciando.

Algo tan simple como sentarse a hablar mientras se toma un café, ha logrado que los empleados, sean o no de la rama administrativa, se sientan mucho más cercanos a la

organización. Esa informalidad ha permitido que el equipo de trabajo se vea como una gran familia en la que todos pueden aportar y proponer ideas.

Dentro de ese plan de comunicación diferenciado, Mi Sangre involucra a quienes realizan labores de campo y no tienen mucho contacto con la organización, a través de capacitaciones en la ciudad de Medellín, donde tienen la oportunidad de contagiarse con ese espíritu de la compañía y conocer más a fondo qué hace y hacia dónde va.

Todos los elementos mencionados anteriormente, que conforman ese estilo gerencial tan particular de la fundación, han contribuido a la consecución de resultados importantes como el empoderamiento, sentido de pertenencia, involucramiento, participación y trabajo en equipo.

Un ambiente pacífico y feliz

Existe otro factor que diferencia a Mi Sangre y que la hace innovadora en cuanto a su cultura organizacional, y tiene que ver con el clima o el ambiente que se vive dentro de ésta. Lo anterior responde a una necesidad de trabajar en un entorno pacífico y feliz para poder lograr ese propósito de co-crear espacios en los que niños y jóvenes construyan paz.



Fuente: Material Mi Sangre

¿Pero cómo se traduce dicho ambiente? Básicamente en flexibilidad. Los empleados, por ejemplo, tienen la oportunidad de manejar su tiempo según sus necesidades. Cuentan con un rango de una hora, por lo que su entrada puede ser desde las 7:30 a.m. hasta las 8:30 a.m., eso sí, asumiendo compromisos y cumpliendo con las tareas que debe realizar. Así mismo, a pesar de que la organización tiene estrategias claras y definidas, se da la

oportunidad de reinventarse constantemente. Es por eso que la planeación no se hace, como en otras compañías, a cinco o diez años, sino que se repiensa y replantea cada mes según las oportunidades detectadas.

Y para hablar de un entorno feliz, la convivencia resulta fundamental, por lo que en Mi Sangre los acuerdos que la enmarcan no se imponen desde la dirección, sino que se construyen de manera colectiva, siguiendo la metodología que se utiliza en los encuentros con los niños. Así, luego de una sesión de trabajo conjunta donde se discutieron temas tan básicos como el aseo, el nivel de ruido en las oficinas, entre otros, se establecieron

normas simples que contribuyan al buen ambiente laboral: pregunta, no supongas; lo que no está en el calendario, no existe; si está en el calendario, cúmplelo; si estás incómodo o de mal genio, haz un esfuerzo, contágate del espíritu Mi Sangre y vuelve a sonreír.

Adicionalmente, la fundación programa “encuentros de afectividad y efectividad” en los que, cada dos meses, los empleados realizan actividades de integración fuera de la oficina durante un día. Visitas a parques de diversiones, centros de yoga, fincas o incluso academias de baile son algunas de las opciones. A



Fuente: Material Mi Sangre

ello, se le suman los encuentros con el fundador, Juanes, quien no se interesa únicamente por los resultados de la organización, sino por saber cómo están los empleados. Es por eso que, al menos una vez al año, buscan reunirse para conectarse de nuevo con el objetivo y la razón de ser de la fundación.

Con esta iniciativa han logrado fortalecer el compromiso de los empleados gracias al afianzamiento de los lazos de afectividad, ya que las labores dejan de realizarse por obligación o por seguir el cumplimiento de alguna norma, y son llevadas a cabo por simple gusto y convicción al sentirse parte de un grupo.

Por otro lado, en la fundación promueven el poder de los rituales. ¿Qué significa eso? Básicamente se trata de darle sentido a cualquier cosa que hacen. Algunas veces, por medio de actividades sencillas, pero cargadas de valor, los empleados refuerzan el espíritu de la organización. Cosas tan simples como tener un jarrón donde las personas depositan papeles de colores comentando qué momentos de alegría y felicidad son los que más recuerdan dentro de Mi Sangre. Al final del año, se reúnen todos para hacer un ritual y compartir esos recuerdos que han sido plasmados y encomendados en el recipiente de cristal.

A lo anterior se suman las pausas activas. Si bien éstas resultan comunes en muchas organizaciones, en la fundación las promueven como un espacio ideal para relajarse, conversar, bromear y sobre todo reír. Y junto con esto, se ha creado además algo que a veces a las empresas se les olvida: la cultura de celebrar. Normalmente el enfoque hacia los resultados y los indicadores es tan fuerte, que no se disfruta el proceso de aprendizaje, y es precisamente eso lo que la fundación quiere combatir. En Mi Sangre celebran desde una buena exposición o conferencia, hasta la consecución de un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo.

Pero quizás una de las “políticas” de la organización que más peso tiene es considerar al ser humano más allá del empleado, entendiendo que no se trata únicamente de profesionales, sino de personas que además de llevar su conocimiento y experiencia, llegan también con emociones, problemas, preocupaciones, ideas y sueños. Mi Sangre entiende y reconoce que sus logros se deben a su gente, a su labor y esfuerzo.

Precisamente por esa consideración, existe un enfoque diferente. Si bien los resultados son fundamentales, en la fundación valoran el proceso de aprendizaje de sus empleados, teniendo claro además que permitir los errores y las equivocaciones hace parte de éste. Lo anterior promueve un ambiente de confianza donde no se le teme al fracaso.

Una organización que trabaja en red

Además de la horizontalidad y del ambiente pacífico que se propone en la fundación, el trabajo en red representa otro de esos elementos que contribuyen a la diferenciación de su cultura organizacional, haciéndola innovadora.

Como se mencionó anteriormente, en lugar de una estructura vertical, se propone un modelo de sistema viable, que no es más que un conjunto de órganos que trabajan conjuntamente en pro del cumplimiento de algún objetivo o función específica. Esto ha permitido fortalecer asuntos como el poder del conocimiento, la comunicación horizontal, la confianza y la integridad.

El modelo utilizado implica, entre otras cosas, tener no solamente comités de proyectos, sino de aprendizajes, para trabajar lo que comúnmente en las organizaciones se denomina gestión del conocimiento. Aproximadamente cada dos meses, este grupo se reúne para evaluar el proceso que han llevado diferentes proyectos para recoger información, analizarla, interiorizarla y escribir artículos que luego son compartidos con los demás empleados.

Así mismo, existe un comité de detección de oportunidades en el que, a diferencia de las organizaciones tradicionales, participan miembros de diversas áreas y no únicamente los directivos. De manera conjunta, y siguiendo una metodología establecida previamente, los miembros del equipo analizan el entorno bajo tres criterios: viabilidad, factibilidad y deseo. De esta manera, las decisiones y los riesgos asumidos por la organización son discutidos entre todos.

Para facilitar esta labor de trabajo en red, Mi Sangre utiliza herramientas como Trello; un instrumento que en este caso les permite gestionar los proyectos de manera mucho más organizada y en conjunto. Aunque existe una persona encargada de monitorear la información, todos pueden intervenir, modificar, comentar y construir.

En resumen, el sentido de tener un estilo gerencial novedoso va más allá de diferenciarse de otras organizaciones o innovar en la cultura organizacional porque sí. La verdadera intención es que todos estén conectados con un mismo sueño, y esto se ha logrado en gran parte al modelo denominado “círculo dorado”, propuesto por Simon Sinek, autor y motivador inglés. Dicho concepto lo que propone es que las compañías normalmente saben qué hacen, qué ofrecen o qué venden, pero muy pocas veces sus empleados saben o entienden por qué trabajan en ellas, por qué nacieron, cuál fue su razón de ser.

En la Fundación Mi Sangre, para todos es claro el porqué, el cómo y el qué: “creemos que la paz se construye desde cada ser. Por eso trabajamos con otros para que niños, adolescentes y jóvenes descubran y ejerzan sus poderes como constructores de paz. Desarrollamos e implementamos metodologías de educación para la paz y acompañamiento psicosocial, a través del arte y la lúdica, permitiendo abordar diferentes problemáticas”.

Es así como esta organización ha logrado crear un espacio de trabajo horizontal y flexible, pero que cuenta también con el rigor administrativo de cualquier empresa, con metas e indicadores de gestión concretos; un lugar en donde lo importante es que cada uno de sus empleados se apasione y vibre con lo que hace, y que se levante todos los días con ánimos y ganas de seguir trabajando por esos sueños compartidos.

Conclusiones

- ✓ Poner la cultura organizacional como elemento principal dentro de la innovación, facilitará el tema de estrategias y procesos. Interiorizar y hacer consciente esa necesidad de innovar en todos los empleados de la organización es fundamental.
- ✓ La innovación se puede dar de manera natural en ambientes horizontales, donde exista permanentemente un trabajo colaborativo. Romper la verticalidad de las organizaciones beneficia la co-creación.
- ✓ La valoración del proceso de aprendizaje es tan importante como evaluar los resultados. Los errores, equivocaciones y fracasos deben ser considerados como ingredientes significativos del mejoramiento.
- ✓ Las compañías deben tener claro no sólo el qué y el cómo, sino el porqué. ¿Cuál es su razón de ser? Esto le permite a sus empleados tener mayor claridad, pero sobre todo generar vínculos y lazos de afinidad que resultan vitales.
- ✓ La comunicación constante y el hecho de que los avances y resultados de la organización sean compartidos con todos sus empleados, crea una sensación de cercanía que favorece el trabajo conjunto. Al final, más que un grupo de profesionales que hacen parte de una empresa, se convierten en personas llenas de conocimientos y experiencias que integran una familia.

- ✓ Los símbolos, los rituales, las historias y el lenguaje son elementos esenciales para construir culturas innovadoras.
- ✓ La gestión de cultura, proyectos y el conocimiento son pilares básicos en la creación de corporaciones innovadoras, donde las personas son el dinamizador de un proceso que finalmente se convierte en un diferenciador para una organización.
- ✓ Los espacios para compartir y para que las personas dispongan de ellos son muestras de cómo una organización confía en su gente y está segura de sus resultados.
- ✓ Dirigir de una manera diferente, las relaciones, las estructuras y la forma de ver los recursos, son una buena muestra de que una organización posee capacidades para innovar y asumir los retos de formas distintas a las tradicionales

Conferencista

Diana Arismendy es administradora de negocios, especialista en mercadeo y magister en innovación empresarial. Durante sus 12 años de experiencia laboral, ha ejecutado labores como líder de mercadeo e innovación y gestión de negocios.

Como subdirectora de la Fundación Mi Sangre, desarrolló un nuevo concepto de innovación social que le permita a la Fundación contar con otros tipos de financiamiento que le permitan su sostenibilidad en el tiempo, aprovechando su propuesta de valor y las ventajas competitivas que la Fundación ha desarrollado.