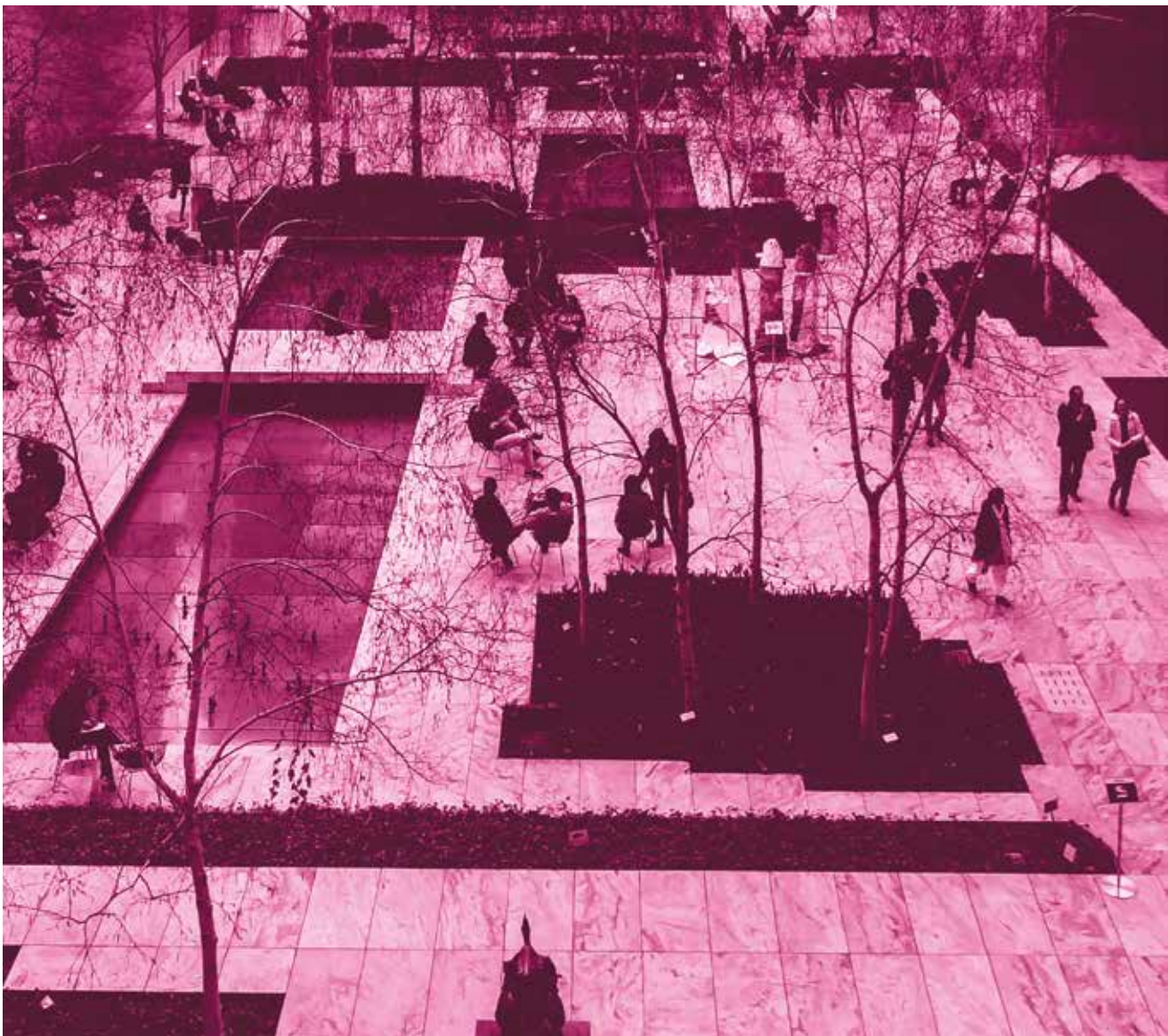


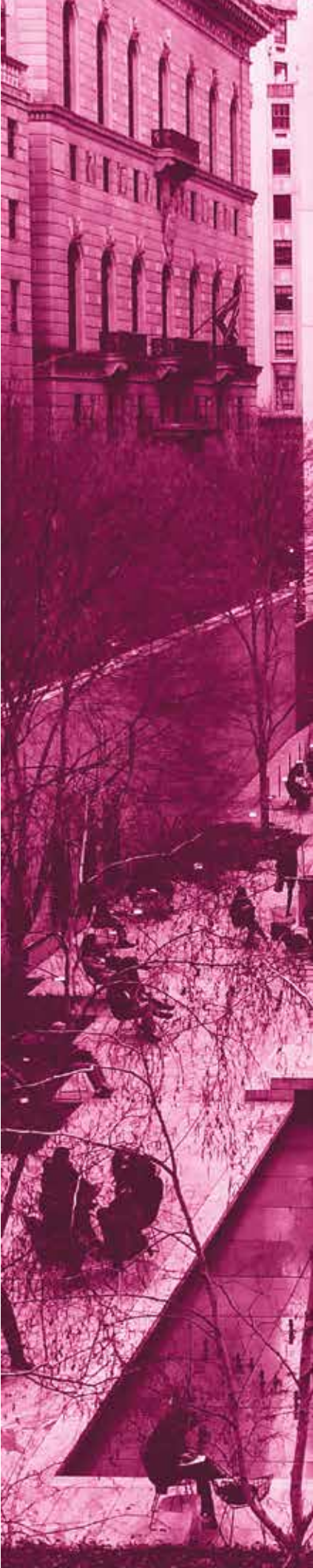
ELENA MARÍA JARAMILLO  
DÍAZ GRANADOS

*Directora de Gestión del  
conocimiento y trabajo colaborativo*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## UN PROCESO QUE FACILITA LA INNOVACIÓN EFECTIVA EN GRUPO NUTRESA





## RESUMEN

La innovación y la gestión del conocimiento han sido pilares fundamentales en el logro de los objetivos estratégicos del Grupo Nutresa. La competitividad y la innovación de Nutresa se han dado, en buena parte, gracias a su capacidad de aprovechar el poder del trabajo colaborativo, de las sinergias, para construir de manera colectiva conocimiento y generar nuevas ideas, proyectos, modelos de negocio y de operación. Este artículo hace un recorrido por los aspectos más representativos de la Gestión del Conocimiento, y cómo este proceso se articula con el modelo de innovación en uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina.

Nutresa, con cerca de 100 años de trayectoria, es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil. Participa en siete unidades de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, café, helados, pastas y el negocio de Tres Montes Luchetti, que cubre distintas categorías de alimentos, destacándose en el mercado de las bebidas frías instantáneas. Con presencia directa en 15 países, ventas a más de 70 países de los cinco continentes, el Grupo cuenta con más de 146 marcas líderes en la región donde opera. La gestión de este conjunto empresarial se fundamenta en el talento de 35.000 colaboradores, de los cuales, cerca de 10.000 trabajan en el exterior. La labor de manufactura se soporta en 46 plantas de producción, 26 de las cuales están fuera de Colombia.

La Gestión del Conocimiento en Grupo Nutresa se orienta hacia el **aprendizaje organizacional**, sin descuidar el capital intelectual y

la inteligencia de negocios. Su evolución y crecimiento se han dado, precisamente, por la capacidad que ha tenido Nutresa de adaptarse a los cambios, de aprender de las culturas de los mercados a los que llega en el mundo y de las empresas que ha adquirido, tanto en Colombia como fuera de ella. Un eje importante de la forma de hacer y aprender de la organización, es el trabajo colaborativo, a través de él, Grupo Nutresa construye conocimiento colectivamente, saca provecho de las sinergias y, de esta manera, innova y es más competitivo.

## ¿Qué fue primero, la Gestión del Conocimiento o el trabajo colaborativo?

Por ser un Grupo empresarial, con proyectos transversales, intereses comunes, colaboradores ubicados en diferentes sedes, ciudades, países, trabajando desde diferentes dispositivos y en horarios distintos, buscarse y encontrarse para trabajar juntos, no era tarea fácil y, en muchas ocasiones, costoso, porque implicaba viajes y reuniones presenciales.

Es así como, hacia el año 2000, se empieza a impulsar el trabajo colaborativo, la productividad y el autoservicio de los empleados en el puesto de trabajo, a través de plataformas tecnológicas de colaboración denominadas *Groupware*. Estas herramientas se utilizaron, inicialmente, para apoyar los procesos de certificación

en la ISO 9000 y para modelar electrónicamente algunos procesos administrativos no transaccionales, como la gestión del desempeño, los servicios de nómina para el colaborador, entre otros. Esto da inicio, no solo a una cultura de trabajo colaborativo, sino también a una cultura de Gestión del Conocimiento en los procesos y negocios del Grupo Nutresa.

Algunas compañías inician su camino hacia la Gestión del Conocimiento de manera diferente. Es decir, hablan primero de Gestión del Conocimiento y luego de la necesidad de colaborar para impulsar esta gestión. Los diversos caminos son válidos.

El trabajo colaborativo ha sido uno de los elementos que ha potenciado la Gestión del Conocimiento y la innovación en Nutresa. Y es que para ser más competitivos, Grupo Nutresa siempre ha adoptado mecanismos para trabajar en sinergia, para capitalizar el conocimiento de sus colaboradores, promoviendo el aprendizaje permanente y la gestión de los conocimientos claves de cada uno de sus negocios.



## SINERGIA: una palabra clave para un Grupo con siete unidades de negocio



PET de la planta de NOEL

Son ejemplos de sistemas de trabajo basados en la colaboración y las sinergias los equipos de TPM<sup>1</sup>, PET<sup>2</sup>, conformados por colaboradores de las plantas de producción de los negocios, quienes se reúnen periódicamente para estudiar, discutir y dar solución a un problema, lo que se conoce como mejoras enfocadas en procesos. Sus propuestas y aprendizajes son documentados en las LUPs<sup>3</sup>, las cuales están disponibles para consulta por cualquier persona que lo requiera. Cada negocio de Grupo Nutresa que tiene incorporada la filosofía TPM puede tener en promedio alrededor de 40 PET funcionando de manera activa.

1. Total Productive Management.
2. Pequeños Equipos Traslapados.
3. Lecciones de un Punto.
4. Grupo Nacional de Chocolates, hoy Grupo Nutresa.
5. Investigación y Desarrollo.

Así mismo, Grupo Nutresa se ha preocupado porque el conocimiento de procesos claves de los negocios, no esté concentrado en pocas personas. Compartir el conocimiento, transferirlo a otros, es uno de los objetivos fundamentales de la Gestión del Conocimiento; por ello, funcionan diferentes “Escuelas” en los negocios, tales como la escuela de galletería, la de pastas, la de empaques, la de servicios, entre otras.

El trabajo colaborativo y las sinergias, no solo se han dado a nivel interno. También se han logrado con los clientes y proveedores de Grupo a través de iniciativas como Escuela de tenderos, Red de Valor con proveedores, Mamás Empresarias Novaventa, Asesoría en gastronomía a clientes por La Recetta, etc.

## De Mesas de Sinergia a Comunidades de Sinergia: creadoras de nuevos modelos de negocio en Grupo Nutresa

Pero son las mesas de sinergia, tal vez el mecanismo más representativo del trabajo colaborativo y por sinergias. Estas surgen en el año 2005 con el nacimiento de Grupo Nacional de Chocolates<sup>4</sup>, con el fin de capturar ahorros y compartir mejores prácticas entre los negocios. Fue así como se crearon, inicialmente, 18 mesas con expertos en temas como mercadeo, I&D<sup>5</sup>, aseguramiento de la calidad, ambiental, entre otros.

Las mesas de sinergia, son comunidades de práctica, que han madurado y evolucionado hasta convertirse en lo que Grupo Nutresa de-

nomina hoy: **Comunidades de Sinergia**. Los participantes de estas comunidades aportan su conocimiento a la comunidad, incorporan y construyen de manera colectiva nuevos conocimientos para el Grupo, comparten y adoptan mejores prácticas y aseguran la permanencia y estabilidad del talento humano.



Comunidad de Gestión del Conocimiento

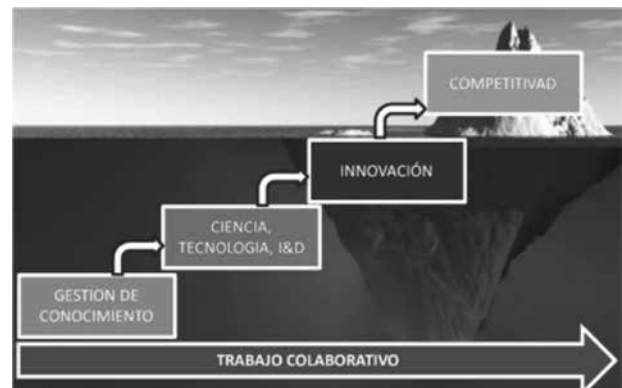
Las Comunidades de sinergia, en su evolución permanente y por medio de la construcción colectiva de conocimiento y la generación de ideas, han dado vida a nuevas compañías, modelos de operación, modelos de negocio en el Grupo, como por ejemplo, la creación de Servicios Nutresa (el centro de servicios compartidos del Grupo), Comercial Nutresa (compañía que realiza la comercialización y logística para los negocios de secos), La Recetta (compañía en alianza con Alpina para atender el canal institucional), Vidarium (el Centro de Investigación en salud, bienestar y nutrición), Imagix (el modelo de innovación del Grupo), el modelo de compras globalizadas, etc.

Grupo Nutresa cuenta con cerca de 20 Comunidades de Sinergia. Cada comunidad cuenta con un líder, un *community manager*, al menos un participante por negocio, y un *sponsor* en el comité corporativo del Grupo. Anualmente,

tienen tres espacios con el comité corporativo para presentar sus avances y compartir aprendizajes cruzados.

## ¿Cómo define Grupo Nutresa la Gestión del Conocimiento?

Después de hacer un recorrido por la evolución de Grupo Nutresa y ver cómo el tema de sinergias ha sido un factor clave de éxito, es fácil darse cuenta por qué Grupo Nutresa define la Gestión del Conocimiento como “el proceso mediante el cual se promueve la construcción, la aplicación, transferencia y conservación del conocimiento, con el fin de apoyar la **Innovación Efectiva** y la capacidad de respuesta de nuestros Negocios ante sus competidores y el entorno”. Una forma de expresarlo gráficamente es la siguiente:



6. Knowledge Management Maturity Model.



## El diagnóstico en nivel de madurez: el punto de partida

Cuando se formalizó el proceso de Gestión del Conocimiento en el Grupo Nutresa hace cuatro años, lo primero que se realizó fue un diagnóstico con el fin de determinar en qué nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento se encontraba el Grupo. Se tomaron varios modelos de madurez como referentes, entre ellos el modelo KMMM<sup>6</sup>. A partir de ese momento, la Gestión del Conocimiento se ha orientado al cierre de brechas, siempre con el propósito de facilitar la innovación a través de iniciativas y estrategias por negocio y del Grupo, enfocadas a fortalecer una cultura que asegure el ciclo de la Gestión del Conocimiento.

## La Gestión del Conocimiento y el modelo de innovación Imagix

Como se explicó anteriormente, fue precisamente de una comunidad de sinergia que surgió el diseño del modelo de innovación del Grupo Nutresa, Imagix, el cual tiene cuatro ejes: cultura, procesos, recursos y marco de acción, y se representa en una cometa que invita a de-

jar volar la imaginación, acompañado de un slogan que hace explícita la forma como se vive la innovación en el Grupo: “*apasionados por la innovación*”.

Lograr una cultura innovadora, con gente apasionada por la innovación, requirió de grandes programas y espacios de participación en los negocios, tales como: Exitos Innovadores (programa que premia las ideas implementadas y postuladas por los mismos colaboradores), Soluciones Innovadoras (programa de innovación abierta), *Out of the box* (Fondo de capital de riesgo para la innovación radical), Prácticas Ejemplares y el Premio a la investigación Nutresa.

Así mismo, Grupo Nutresa cuenta con un poco más de 180 promotores de innovación, que facilitan sesiones de ideación e impulsan con su entusiasmo y formación, prácticas innovadoras en los negocios.

¿Qué pasaría si todo este conocimiento, producto de la investigación, implementación de prácticas ejemplares, ideas innovadoras, proyectos de impacto, se perdiera? Aquí es donde la Gestión del Conocimiento se conecta con Imagix, para asegurar este conocimiento y facilitar que el conocimiento gestionado se utilice para seguir innovando.

Inicialmente, y como resultado del diagnóstico de madurez, la Gestión del Conocimiento se orientó a trabajar en la cultura, impulsando las comunidades de sinergia como pilares fundamentales del trabajo colaborativo y la construcción colectiva de conocimiento. Se concentraron los esfuerzos en el diseño y desarrollo de herramientas y metodologías que fortalecieran el ciclo de la gestión del conocimiento. Fue así como se crearon metodologías y programas tales como:

- *Lecciones aprendidas*: metodología para documentar las lecciones aprendidas de los principales proyectos y casos de negocio.
- *Eventos generadores de conocimiento*: metodología y herramientas para transferir, conservar y documentar el conocimiento adquirido en eventos de formación, a través de: cafés, tertulias, foros, conferencias, etc.
- *Mapas de conocimiento*: metodología para mapear y documentar los conocimientos críticos y vulnerables de los negocios.
- *Aprendiendo con el experto*: programa de “mentoring” para documentar y transferir el conocimiento de los expertos en otras personas del Grupo.
- *Memoria corporativa*: metodología y herramienta tecnológica para documentar los principales casos de negocio del Grupo.
- *Transferencia de prácticas ejemplares*: metodología para promover y coordinar eventos de transferencia de las prácticas premiadas a otros negocios.

- *Comunidades de práctica*: metodología para la creación y evolución de comunidades de práctica en los negocios.

Sin embargo, y aunque todo esto apuntaba a crecer en el nivel de madurez de la gestión del conocimiento, faltaba un esfuerzo adicional para apoyar buena parte del capital intelectual de Grupo Nutresa: los procesos de Imagix, uno de los ejes más importantes de la cometa.



Y es que, justamente en el eje de procesos, es donde se encuentra la Gestión del Conocimiento, apoyando a su vez, los demás procesos de la innovación: prospectiva, vigilancia estratégica, investigación aplicada, *open innovation*, propiedad intelectual, desarrollo de nuevas soluciones (productos, servicios, casos de negocio).

En esto, se dirigirán los esfuerzos en el 2014.



## Conclusiones

Falta mucho camino por recorrer. No basta con crear una cultura que propicie la Gestión del Conocimiento y crecer en los niveles de madurez de la Gestión del Conocimiento. Hay que trabajar para volverla tangible. El sueño es lograr una gestión sistémica y profesional del conocimiento, que se convierta en un proceso articulado, integrado a los procesos de los negocios, haciendo parte del día a día de la gente.

La Gestión del Conocimiento tiene el reto de fortalecer aún más el trabajo colaborativo y el poder de las sinergias, a través de estrategias de *social business*. Enriquecerse de la multiculturalidad, del entusiasmo y dinamismo de las generaciones nativas digitales, del aprendizaje colectivo, de la disponibilidad del conocimiento en la web, de lo que quieren decir y compartir los clientes, proveedores y consumidores, es una oportunidad muy grande que las redes de conocimiento y las tecnologías 2.0, como las redes sociales pueden facilitar.

Grupo Nutresa siempre estará buscando nuevas formas de innovar, de crecer y ser más competitivo. La gestión del conocimiento estará presente facilitando la creación de redes de personas, de conocimiento, que lleven a cabo ese tránsito entre el conocimiento implícito y explícito. Un viaje hacia la inteligencia colectiva de la organización.

## Bibliografía

- Grupo Nutresa. (2013) Acerca de Grupo Nutresa. Rescatado en <http://www.gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>
- Grupo Nutresa. (2013) Estructura de Grupo Nutresa. Rescatado en <http://www.gruponutresa.com/es/content/estructura-del-grupo>
- Jiménez, A. (2013). *Corporate Presentation*. Colombia: Grupo Nutresa.
- Muñoz, F. Y.; Jaramillo, E. M (2010). Entrevista a Carlos Enrique Piedrahita Arocha, Presidente de Grupo Nutresa como parte del proceso de diagnóstico en gestión del conocimiento. Colombia: Grupo Nutresa.
- Compañía Nacional de Chocolates. (2009). Presentación sobre TPM. Colombia
- Comunidad de sinergia de Innovación. (2012). Presentación corporativa de Imagix. Colombia: Grupo Nutresa.
- Comunidad de sinergia de Gestión del conocimiento. (2013). Marco estratégico de la gestión del conocimiento en Grupo Nutresa. Colombia: Grupo Nutresa.