



Título de la obra:
Canario
Sicalis flaveola
Autor:
David Londoño Mesa
Técnica / Año:
Acrílico y óleo / 2016



MARÍA MERCEDES
BARRERA*

MARCELA
ISAZA-PELÁEZ**

EL CONOCIMIENTO Y LA SINERGIA: DETONANTES DE LA INNOVACIÓN

El modelo de la Unidad de Conocimiento parte de la confianza y se basa en la colaboración y cocreación para convertir las sinergias en una herramienta para la innovación.



.....
* Administradora de Negocios de la Universidad Eafit. Especialista en Mercadeo de la misma Universidad. Actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva Corporación Unidad de Conocimiento Empresarial. Medellín-Colombia.
Correo electrónico: mmbarrera@gruposura.com.co

** Comunicadora Social – Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la misma Universidad. Actualmente se desempeña como coordinadora de la Corporación Unidad de Conocimiento Empresarial. Medellín-Colombia.
Correo electrónico: misazap@gruposura.com.co

Resumen



La Unidad de Conocimiento, como una entidad que implica un modelo innovador desde su concepción y que, a la vez, propicia la generación de ideas innovadoras dentro de sus organizaciones, ha logrado permanecer vigente por 20 años, gracias a la apuesta de la alta dirección de las compañías que la integran y al esfuerzo permanente por reinventarse y ofrecer programas, estrategias e iniciativas coherentes con los retos que enfrentan las organizaciones por y para las que existen. La UC es una Corporación sin ánimo de lucro, cuyas compañías fundadoras son cuatro de los grupos empresariales más grandes de Colombia, con presencia en más de 70 países del mundo y que representan una cultura en la que el ser humano es la prioridad y el desarrollo de quienes las integran se privilegia como un elemento fundamental para el logro de las metas corporativas. Gracias a la iniciativa, interés y compromiso de los grupos Argos, Bancolombia, Nutresa y Sura, en cabeza de sus altos directivos, la Unidad de Conocimiento es el punto de convergencia de estas organizaciones en términos de formación y sinergias, con el fin de apropiar y compartir saberes comunes con el objeto de contribuir con el diseño de estrategias en procura de la competitividad y sostenibilidad de las compañías. Y es precisamente ese lugar privilegiado, como punto de convergencia, lo que permite que la Unidad de Conocimiento sea un facilitador de procesos innovadores para las organizaciones, gracias a las diferentes herramientas y metodologías que ofrece en sus programas y actividades, hasta el punto de convertirse en un aliado para las áreas de negocio y de apoyo para el logro de las metas y objetivos organizacionales. En el artículo, se hace un recorrido por la historia de la UC y aquellos elementos diferenciadores de este modelo de universidad corporativa, catalogado como de tercera generación, así como las herramientas y productos que pone al servicio de las compañías y que crean espacios de cocreación y colaboración basados en la confianza como generadores de sinergia y detonantes de innovación.

LA UNIDAD DE CONOCIMIENTO (UC): UN MODELO INNOVADOR DESDE SU CONCEPCIÓN

Un día de abril de 1997, un grupo de líderes de las empresas Suramericana, Compañía Nacional de Chocolates, Bancolombia, Cementos Argos, Conavi, Protección, Susalud y Suratep, hoy en día con nombres diferentes a los de entonces, iniciaron el diseño de un proyecto compartido y basado en la necesidad de formar a sus directivos para afrontar las nuevas exigencias de un mercado altamente competitivo.

El equipo de trabajo que integró el proyecto estaba conformado por altos directivos de estas compañías, convencidos de la importancia de tener un lugar común en el que pudieran fortalecer aquellas competencias para afrontar de manera más certera los retos de crecimiento de estas organizaciones y que hoy vemos reflejados en cuatro de los grupos empresariales más grandes y poderosos de Colombia e, incluso, de Latinoamérica: Grupo Argos (infraestructura y construcción), Grupo Nutresa (alimentos) Grupo Sura (financiero, pensiones y seguros) y Grupo Bancolombia (banca universal).

El modelo de la Unidad de Conocimiento, desde sus inicios, se vislumbraba como un modelo colaborativo en el que compañías cercanas y con relaciones accionarias entre ellas –pero sin estar relacionadas a través de un corporativo– conformaban una universidad corporativa para la formación especializada y en



temas transversales a sus ejecutivos y directivos, como complemento de los esfuerzos de formación hechos de manera independiente por cada empresa y con la finalidad de conservar el estilo de liderazgo y la manera de hacer negocios que era el elemento común de todas las compañías para ese entonces.

Cada una de las compañías fundadoras aportó recursos para programas y metodologías que facilitarían el ingreso ágil e integral al conocimiento. Aun hoy, se conserva esta metodología, en la que las organizaciones hacen sus aportes tanto económicos como en especie para la operación de la UC y contribuir al desarrollo integral de los ejecutivos.

El mayor reto de la UC en su momento implicaba incorporar las diferentes culturas y necesidades de formación de las compañías participantes, al igual que crear en el individuo una disciplina de autoformación que garantice la actualización permanente requerida por el dinamismo del entorno. Hoy, casi 20 años después, este reto sigue vigente y está presente en todas las actividades y proyectos llevados a cabo por la UC y que deben implicar el ofrecimiento de programas e iniciativas que agreguen valor a las organizaciones en sí mismas y que impliquen un beneficio adicional por hacerlas desde la Unidad de Conocimiento y no

individualmente desde las áreas de Gestión Humana de cada compañía. De igual manera, el reto cultural ha trascendido las fronteras gracias a la internacionalización de las organizaciones fundadoras y adherentes, todas ellas con una fuerte presencia en todos los países de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa, Asia y África, ofreciendo una mezcla cultural importante desde el punto de vista de nacionalidades y desde las culturas corporativas fruto de las fusiones y adquisiciones de las mismas.

La UC tiene el reto de entender y apropiarse de las necesidades y las estrategias organizacionales de sus compañías para poder, a través de un modelo basado en la potencia de las sinergias, plantear proyectos, iniciativas y actividades que van más allá de la formación misma y suponen estrategias de gestión del conocimiento que desafíen la manera tradicional de cerrar brechas en las competencias de los colaboradores e impacten de manera positiva el logro de los objetivos organizacionales.

La Unidad de Conocimiento puede definirse entonces como aquella entidad que, como un todo, propicia que quienes la integran o se acercan a ella, conozcan, investiguen y analicen el mundo empresarial y las relaciones que pueden derivarse de la creación de redes. La UC nació con la certeza de que el conocimiento y la formación de líderes son ingredientes para potenciar las compañías, para conservar el

liderazgo en los mercados y ser referentes de organizaciones en las cuales el ser humano es una prioridad y actúan en consecuencia.

La Unidad de Conocimiento se define a sí misma como el centro de pensamiento y gestión del conocimiento para la alta dirección y líderes con alto potencial de las empresas vinculadas con los grupos Argos, Bancolombia, Nutresa y Sura, para apropiarse y compartir saberes comunes y contribuir con estrategias en procura de la competitividad y sostenibilidad de las compañías.

De esta manera, la misión de la UC es contribuir al desarrollo de líderes integrales que conserven y potencien el estilo corporativo de sus empresas fundadoras.

Para lograr esta misión es menester definir unos valores y unos principios íntimamente relacionados con los de sus compañías: ética y transparencia, responsabilidad, equidad, respeto, trabajo en equipo, coherencia, actitud de servicio son aquellos pilares de actuación sobre los cuales la Unidad de Conocimiento fundamenta su accionar. “La Unidad de Conocimiento es formación de calidad, compartir conocimiento, buenas prácticas, información. Es una oportunidad para el crecimiento”. Fernando Ojalvo Prieto, Presidente del Consejo Directivo de la UC 1999 – 2017.

Dentro de los elementos que hacen de la Unidad de Conocimiento un modelo innovador y que produce innovación en las organizaciones que la integran,

“
...ser
referentes de
organizaciones
en las cuales
el ser
humano
es una
prioridad...
”

es la forma de interlocución con las compañías, lo que permite que, con un equipo pequeño y una estructura plana, se logre impactar anualmente a cerca de 1.500 personas con programas de formación presenciales en Colombia y fuera de ella, además de los integrantes de las Mesas de Sinergia, una de las metodologías de gestión del conocimiento desarrolladas por la UC.

El equipo de la Unidad de Conocimiento está conformado por personas, ubicadas en Bogotá y Medellín, que cuentan con brazos extendidos en cada una de las organizaciones a las que atiende a través de su red de interlocutores, la cual está conformada por los gerentes de Talento Humano y directores de las áreas de formación de cada una de las compañías relacionadas. Esta red de interlocutores le permite al equipo de UC conocer de primera mano las necesidades de las compañías para poder responder a ellas de manera adecuada y pertinente. De igual manera, con el paso de los años, se ha logrado establecer una relación directa y permanente para trabajar de manera colaborativa en la búsqueda de soluciones y proyectos innovadores que impacten las estrategias organizacionales. “La Unidad de Conocimiento es para la Compañía Nacional de Chocolates un aliado y coequipero en el desarrollo del talento al interior de nuestra compañía”. Ángela María Jaramillo Arbeláez, directora de Desarrollo Humano. CNCH.

“
La
innovación
es uno de los
focos
de estas
organizaciones
frente al
crecimiento
de sus
negocios...
”

Como complemento al trabajo conjunto UC-compañías, se encuentra el Consejo Directivo, que acompaña la estrategia y vela porque sus proyectos y actividades estén alineados con las necesidades y retos de las organizaciones fundadoras y adherentes, gracias a que está integrado por ocho altos directivos de las compañías fundadoras (dos por grupo empresarial), lo que ayuda a tener una visión cercana y panorámica a las estrategias a gran escala de las compañías y a definir iniciativas que le apunten directamente a las mismas. La innovación es uno de los focos de estas organizaciones frente al crecimiento de sus negocios y la expansión de sus operaciones en diferentes lugares del mundo.

Todos los ingredientes anteriormente mencionados, pero sobre todo la apertura y la confianza para identificar y aprovechar las sinergias organizacionales para aportar en la actualización, formación y toma de decisiones hacen de este modelo una innovación en sí mismo, así como una herramienta para nuevas innovaciones en las compañías relacionadas. “*El hombre cumple mejor su papel en el mundo en la medida en que su inteligencia esté más al servicio de sí mismo y le permita acumular los conocimientos para afrontar todos los fenómenos de la vida misma*”. Nicanor Restrepo Santamaría –In Memoriam– (aparte de su discurso en la presentación oficial de la UC en 1999. Teatro Suramericana, Medellín, Colombia).

CAJA DE HERRAMIENTAS: ¿CÓMO HACER QUE LAS COSAS PASEN?

A lo largo de los años se ha demostrado que la fortaleza de UC es lograr que las cosas pasen, y ese es justamente el talento principal que deben tener quienes hagan parte de su equipo de trabajo, la habilidad para tomar ideas desestructuradas, iniciativas en periodos iniciales de incubación y necesidades gruesas de compañías y áreas de trabajo y convertirlos en programas de formación, encuentros de generación de sinergias o proyectos especiales de valor para quienes tienen acceso a la Unidad de Conocimiento.

De esta manera, la UC cuenta con herramientas de gestión para llegar a su público objetivo con soluciones diferentes y que propicien iniciativas que impacten de manera directa el logro de los objetivos de las organizaciones.

Desde la creación de la Unidad de Conocimiento hasta hoy, se conserva la esencia de los objetivos estratégicos planteados en su momento, se mantiene la definición de un público objetivo primario consistente en los tres primeros niveles organizacionales para la formulación y desarrollo de programas de actualización, sumado a ofrecer productos o iniciativas que respondan a las necesidades estratégicas en temas transversales. Con el tiempo, este público objetivo se ha ampliado para contribuir al desarrollo de los ejecutivos que han sido identificados como potenciales sucesores en diferentes cargos.

Con el objeto de impactar a un público más amplio, no solo en niveles organizacionales sino, también, en términos de ubicación geográfica, la UC cuenta con programas orientados a cumplir objetivos específicos que le apuntan a una estrategia común: diseñar espacios comunes de interacción y representación.

Para cumplir con su propósito la Unidad de Conocimiento trabaja en tres líneas, cada una con diferentes programas:





1. Formación:

- 1.1. Programas de actualización: actividades de formación en temas de interés general para todos los negocios. En 2016 se formaron 1.442 personas de 13 países de Latinoamérica, en programas realizados en Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla y Panamá.
- 1.2. Talkin: se constituye en uno de los programas nuevos de la UC para 2017, consistente en realizar tertulias de temas de actualidad relacionados con el panorama político y social del país en el que los líderes de las organizaciones relacionadas con UC juegan un papel esencial en los ámbitos profesional y personal. El formato de estas tertulias es más relajado que los programas de formación y se concibe como un espacio de conversación entre los participantes.
- 1.3. Convenios: el hecho de ser el punto de convergencia entre las compañías le ofrece a la Unidad de Conocimiento la posibilidad de agregar valor a las mismas a través de la suscripción de convenios para el beneficio de los colaboradores y sus familias, es así como desde la UC se gestionan diversos acuerdos con instituciones de formación en idiomas y otros temas de interés tanto en Colombia como en el exterior, para ofrecer descuentos especiales en sus programas y complementar las posibilidades de formación que dan las compañías a través del autodesarrollo.

- 1.4. Proyectos especiales: la capacidad de estructuración del equipo de la Unidad de Conocimiento para diseñar, de la mano de las áreas de formación de las compañías, programas especiales que respondan a necesidades específicas de las mismas, los cuales se replican año tras año para abarcar grupos significativos de líderes. De esta manera, se desarrolla el Programa de Liderazgo, con cinco versiones en Colombia y una en Panamá, la Misión de Estudio en Gestión Humana que se ha desarrollado en cuatro oportunidades, el programa para clientes de alto valor, entre otros que implican un trabajo de colaboración y construcción colectiva para diseñar actividades con alto contenido innovador en cuanto a metodologías.

2. Sinergias:

- 2.1. Mesas de sinergia: espacios de discusión y puntos de encuentro entre las compañías participantes para multiplicar sus resultados apalancados en los conocimientos y experiencias de sus pares en temas comunes. Cada Mesa de sinergia tiene un eje temático para impactar la gestión de las compañías en temas transversales, a partir de la interacción, colaboración y generosidad de quienes las integran. Hasta el momento la UC cuenta con 23 Mesas de sinergia, tres de las cuales están ubicadas por fuera de Colombia. Estas 23 Mesas trabajan permanentemente en proyectos conjuntos con el liderazgo de la UC para facilitar que los planes de trabajo se cumplan y respondan a las estrategias de las organizaciones.

- 2.2.** Intercambios de conocimiento: la Unidad de Conocimiento promueve el intercambio de buenas prácticas en procesos entre las compañías mediante las referencias –virtuales o presenciales- en temas de interés común y en los que unas compañías tienen mayores desarrollos que otras. En 2016 se llevaron a cabo 64 intercambios, tanto en Colombia como en el exterior.
- 2.3.** Puntos de sinergia: están enfocados a temas puntuales de interés común de las compañías y que pretenden resolver coyunturas particulares o llevar a cabo proyectos específicos en los que la colaboración y trabajo conjunto entre las compañías generan valor para maximizar los beneficios. Esta metodología es uno de los nuevos productos de la UC para 2017 y en el primer semestre se han implementado cuatro.
- 2.4.** Beca UC: a través de este programa, las compañías relacionadas con la Unidad de Conocimiento reconocen la excelencia académica y profesional de hasta 10 ejecutivos al año, a través del patrocinio de programas de Maestría por fuera del país. Este programa se realiza como una inversión tripartita, en la que las universidades hacen un aporte a través de un descuento en la matrícula de los programas. La compañía hace un aporte económico y el becario asume un porcentaje cercano al 30% del costo total del programa. En 2016 se eligieron ocho becarios que iniciaron estudios en 2017.

3. Proyectos transversales que aportan herramientas para el diseño de productos y programas de las líneas de trabajo:

- 3.1.** Mapa de conocimiento interno: teniendo en cuenta el tamaño de la población presente en los cuatro grupos empresariales promotores de la UC, dentro de la que existen expertos en temas de diversa índole. En 2017 se inició el levantamiento de información para la construcción de un mapa de conocimiento interno, el cual identificará aquellos empleados de las compañías con un nivel de experticia específico en algunos temas y que pueden nutrir los escenarios de sinergias y los programas de formación y actualización que la UC lleva a cabo, además de tener visibilidad del talento de alto potencial de estas organizaciones.
- 3.2.** Embajadores UC: por el proceso de internacionalización de las compañías que hacen parte de la Unidad de Conocimiento, es preciso que esta entidad formule iniciativas dirigidas a dichos países. Este proceso se inició en 2016 con la realización del primer programa presencial dirigido a las compañías presentes en Panamá y la creación de tres Mesas de sinergia por fuera de Colombia. En este sentido, y teniendo en cuenta la estructura del equipo



de UC, deberá conservarse y contar con aliados en cada uno de los países para mantener el nivel de interlocución similar al que se tiene en Colombia, alineado con las necesidades específicas de cada plaza. Para 2017 los países foco para continuar con la internacionalización de la UC son Panamá, El Salvador, México y Chile. El Salvador es el primer país en el que se nombró un Embajador UC, quien es un colaborador de alguna de las compañías con presencia en el país, con habilidades de liderazgo e influencia y conocimiento sobre la gestión de UC y que sea el encargado de acompañar nuestra gestión de manera presencial en cada país.

3.3. El Planetario: gracias a la posición privilegiada de la Unidad de Conocimiento, como punto de convergencia de sus compañías relacionadas, la perspectiva sobre las necesidades de las mismas, en términos de información y formación, es sumamente amplia, lo que la obliga a ofrecer cada vez herramientas para que las organizaciones puedan avanzar en sus procesos internos de creación y desarrollo de nuevas iniciativas. De esta manera, surgió El Planetario: buscador de tendencias, como una forma de complementar los ejercicios de búsqueda de información e inteligencia competitiva de las compañías con tendencias depuradas y ajustadas a la realidad para ofrecer programas alineados con las mismas. La Unidad de Conocimiento, como aliado de las compañías que la integran, y con las herramientas mencionadas, es una pieza fundamental en el engranaje de la innovación de las compañías para favorecer a quienes integran las áreas de innovación y a quienes están en las áreas de negocio por cuanto cuentan con la información y los conocimientos necesarios para proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas y lograr las metas ambiciosas y retadoras que implica pertenecer a compañías multilatinas y en constante crecimiento. Esta es una razón más para ver en la UC, en su modelo y en sus herramientas de gestión, una metodología innovadora y promotora de la innovación.

GRANDES RESULTADOS PARA GRANDES RETOS

En cada una de las líneas de trabajo de la Unidad de Conocimiento a lo largo de estos años, se ha logrado un impacto para los individuos que han pasado por las aulas de la UC y para las organizaciones en sí mismas, que continúan creyendo en esta organización como un aliado para el desarrollo del talento. A lo largo de los últimos años, se han formado más de cinco mil personas de todas las compañías, acompañado seis negociaciones conjuntas, las cuales, además de las sinergias en conocimiento, le han representado ahorros a las compañías cercanos a cinco millones de dólares; se han llevado a cabo programas de formación de largo aliento y con conferencistas de alta talla nacional e internacional y logrado que quienes están iniciando su formación profesional en estas organizaciones, vean en la participación de las actividades de UC un elemento aspiracional que les permitirá relacionarse con sus pares y referentes de diversas organizaciones.

El reto ahora es avanzar de la mano de las compañías para lograr aquella visión que se planteó para el 2020: ser el principal punto de encuentro en la región de Las Américas para el despliegue de la alta dirección de las empresas fundadoras y adherentes, crear espacios

comunes de interacción y representación. Desde 2016 la Unidad de Conocimiento, como centro de sinergia de las compañías, ha logrado llevar a otros países actividades que se realizaban exclusivamente en Colombia, gracias al trabajo conjunto con los interlocutores: la creación de las Mesas de sinergia internacionales y los programas de formación fuera de Colombia, como se mencionó anteriormente.

Me siento feliz al ver cómo estamos sembrando las semillas para aprender y desaprender juntos, creando y compartiendo conocimientos que nos ayudarán a elevar el nivel de nuestro trabajo, a aumentar la visibilidad en las empresas y a mejorar las capacidades de nuestros equipos de auditoría. Gracias por apoyarnos a lograr nuestros sueños, por permitirnos ser parte de una gran organización, por dejarnos desafiar nuestros paradigmas y por “hackear” el statu quo. Estamos convencidos de que de esta forma lograremos una transformación constante, que nos permita ser áreas de auditoría sostenibles en el tiempo” José Mauricio Rodríguez Ríos -. Vicepresidente de Auditoría Interna, Banco Agrícola – El Salvador. Embajador UC en El Salvador

“
...un
elemento
aspiracional
que les permitirá
relacionarse
con sus pares
y referentes
de diversas
organizaciones.
”

La Unidad de Conocimiento ha construido un nombre entre las compañías como un aliado estratégico para el logro de sus objetivos corporativos a partir

de la formación y actualización de sus primeros niveles y el cierre de brechas de los ejecutivos de alto potencial. Soñar el futuro no es solo proyectar la imaginación, es la capacidad de articular esfuerzos para superar los límites del conocimiento y construir escenarios que hoy parecen imposibles pero que, gracias a nuestra capacidad de reinención y nuestro espíritu colaborativo, están a la vuelta de la esquina.



que quienes toman las decisiones en estas compañías, lo hagan con base en información, experiencia y conocimientos coherentes con esos retos.

Desde el punto de vista de la Unidad de Conocimiento, las sinergias son un elemento básico para detonar la innovación, pues no basta con tener ideas nuevas, es necesario contrastarlas con otras formas de pensar, experiencias previas, tendencias y conocimientos de diferentes partes del mundo y probarlas una y otra vez hasta impactar en la estrategia de las organizaciones.

La Unidad de Conocimiento pretende continuar siendo parte del futuro de sus compañías relacionadas porque, al aportar a esas nuevas miradas, se construye el futuro mismo de la UC. Los retos de las compañías son nuestros retos y, con esta premisa, el equipo de la Unidad de Conocimiento, encabezado por su Consejo Directivo, es que se plantean, revisan y mantienen en iteración, los proyectos e iniciativas que se proponen a las organizaciones, pues es nuestra obligación como punto de convergencia, asegurarnos de proponer de manera permanente procesos y metodologías que faciliten

No en vano las compañías a las que la Unidad de Conocimiento presta sus servicios y a quienes se debe, están posicionadas como líderes del mercado en cada uno de sus negocios y referentes de buenas prácticas tanto en Colombia como fuera del país. El talento humano, la constante actualización académica y el interés por conocer y contrastar mejores prácticas, es lo que hace que estas compañías continúen proyectándose en una línea ascendente de crecimiento.



Conclusión

Día a día los procesos de innovación toman más preponderancia en las organizaciones como elemento de ventaja competitiva para incursionar en nuevos mercados o desarrollar los existentes. Es por esto que la Unidad de Conocimiento juega un papel fundamental en el desarrollo de estas organizaciones, al ser un punto de convergencia para la generación de ideas innovadoras, proyectos de sinergia y espacios de gestión del conocimiento que permita a quienes las conforman proponer nuevos modelos y estrategias para el logro de los objetivos corporativos.

La Unidad de Conocimiento es una plataforma para que las compañías mejoren sus procesos de innovación, haciéndola en sí misma un modelo innovador, al permitir reunir en un solo espacio, diversas culturas corporativas, idiomas, estrategias y modelos de negocio, para sacar adelante proyectos conjuntos de alto impacto.

