

SANDRA XIMENA
DÍAZ SÁNCHEZ

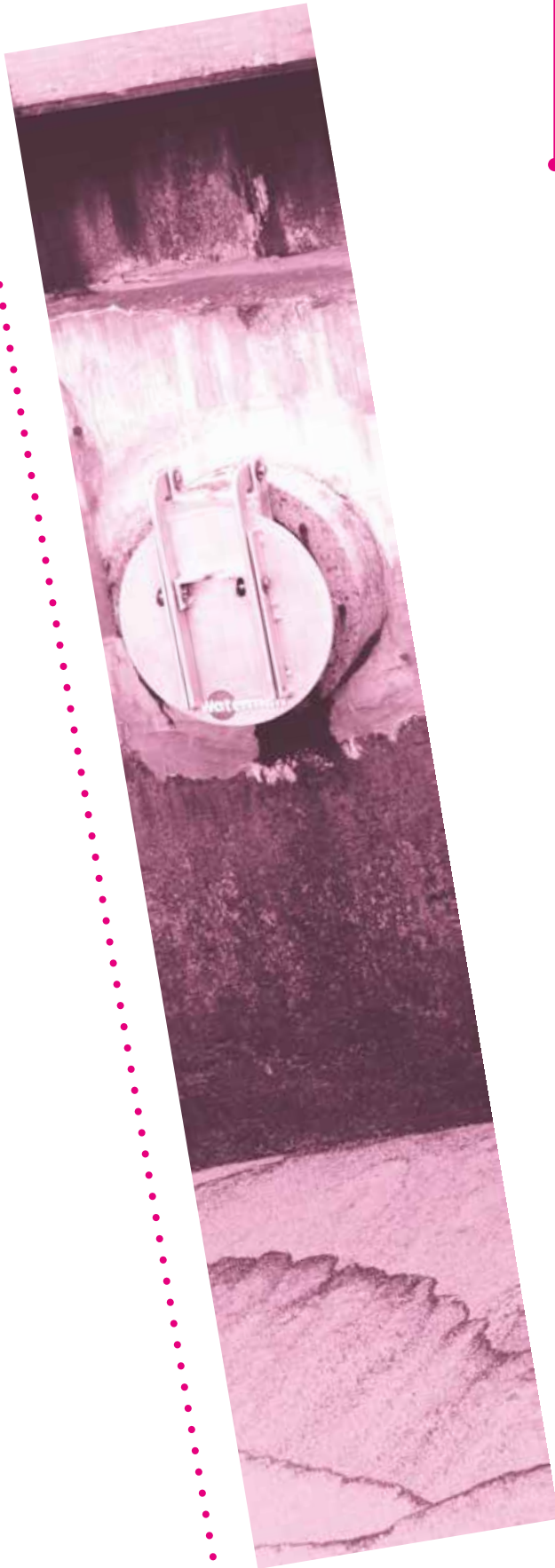
Vicepresidente Financiera de
HL INGENIEROS S.A. y líder del
proyecto HL Intelectual para valoración
empresarial a partir del conocimiento.
Administradora de Empresas, Especialista
en Gerencia de Tecnología y Master en
Gestión de Organizaciones, títulos todos
obtenidos en la Universidad Escuela de
Administración de Negocios

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FUENTE DE VALORACIÓN EMPRESARIAL: UNA EXPERIENCIA DE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA A PARTIR DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO



Conocimiento, innovación, ventaja competitiva, son tópicos de interés en los que las compañías que enfrentan retos de mercado global en el siglo XXI, están trabajando arduamente a través de proyectos internos cuya misión, entre otras, es transformar la experiencia, las lecciones aprendidas, los procedimientos y buenas prácticas de su saber hacer, en elementos fundamentales que diferencian su modelo de negocio y sustentan la propuesta de valor ofrecida a sus clientes.



HL Ingenieros S.A., una empresa con más de 46 años en el sector de construcción industrial de nuestro país y alrededor de 15 años de presencia en otros países de la región latinoamericana, con expertiz en el desarrollo de obras civiles y electromecánicas para el sector cementero, minero, siderúrgico y de hidrocarburos, entre otros, no es ajena a la necesidad de enfrentar estos desafíos.

Como empresa de servicios y enfocada en su saber hacer de la Gestión de Proyectos, ha considerado en su filosofía de direccionamiento estratégico -desde años atrás-, el apoyo decidido a iniciativas internas de mejora, que faciliten la construcción de su memoria institucional como un apalancamiento del sistema de gestión integral y el cambio organizacional para adaptarse a la evolución de su sector de negocios.

Es así que, hace cinco años, en virtud de estos principios de fomentar la mejora, identificó una oportunidad de unir las ventajas de la construcción sistemática de conocimiento -como punto partida hacia sus planes futuros en innovación para acentuar su diferenciación con el mercado- con la valoración financiera de la empresa. Y ¿por qué la valoración financiera? Porque durante buena parte de su fase de crecimiento y madurez como organización, se había cuestionado acerca de la forma de lograr que lo intangible se volviera tangible en los activos que sustentan financieramente dicho crecimiento. Siendo una empresa de servicios, su mayor activo ha sido, es y será -sin duda- el conocimiento y la experiencia de sus colaboradores, la capacidad de su fuerza de trabajo, la potencialidad de la transferencia de su experiencia a los nuevos talentos, sustentos clave de su capital inte-

lectual que potencia la factibilidad de los negocios actuales y de futuro. Por lo tanto, encontrar un mecanismo que permitiese dicha valoración y, a su vez, como se ha dicho, fortalecer sus recursos de aprendizaje organizacional, no era una oportunidad que se podría dejar pasar.

El enfoque de la solución para dar respuesta a la coyuntura de la oportunidad de Gestión de Conocimiento y, a su vez, de encontrar un mecanismo de medición económica de los activos intangibles de la empresa, partió de un ejercicio investigativo que contó con el asesoramiento experto en temas de propiedad intelectual y valoración de empresas, el cual dio como resultado, la estrategia específica: un compendio de producción intelectual en el que se hicieran tangibles áreas importantes de conocimiento de la compañía con las que se pudiese afianzar, asimilar, transferir aprendizaje y experiencia, y que a través de su contenido, se hiciese explícita la capacidad técnica que sustenta el modelo de negocio y su potencial de generación de ingresos hacia futuro.

El diseño de los productos que conformasen el compendio de publicaciones, debía responder a tres criterios específicos: desarrollo de propiedad intelectual para una empresa de servicios, uso del conocimiento documentado, y sustentación metodológica de contenidos que garantizaran la integralidad y la aplicabilidad de dimensiones clave del modelo de negocios (valor cualitativo del conocimiento); criterios que, en evaluación objetiva, cumplieran con la solución propuesta.

La reacción positiva de la dirección de la empresa frente al proyecto interno impulsado

inicialmente por el área financiera en la fase de concepción, permitió, en primera instancia, establecer un equipo interdisciplinario para profundizar en la consolidación de la justificación, objetivos, criterios de éxito, definición específica de actividades, entregables y demás elementos fundamentales de la carta del proyecto (*Project chart*), que sirviera como base de inicio de actividades, previa aprobación definitiva de la junta directiva. Ya con el respaldo organizacional, la iniciativa estratégica se ejecutó durante 18 meses aproximadamente, en un proyecto interno que se desarrolló en tres etapas fundamentales:

Etapa 1- Estudio de factibilidad y viabilidad

En esta etapa de, aproximadamente, tres meses, se adelantaron los estudios legales, financieros, técnicos y administrativos que permitieran establecer la factibilidad y viabilidad del proyecto, en términos de:

- La estructura técnica y administrativa del proyecto, que se requería para cumplir con el alcance y tiempo en el que se planeaba obtener los logros, incluyendo la contratación de recursos externos de consultoría, capacidad de gestión del equipo del proyecto, el detalle y secuencia lógica de las actividades del proyecto para garantizar el control sobre la ruta crítica, y la claridad sobre las expectativas de la producción intelectual.
- La contribución de indicadores cuantitativos (impacto financiero) representaría los entregables de la producción intelectual.

- La relación con la inversión que demandaría la ejecución del proyecto con el beneficio esperado (valoración de los activos intangibles como indicador objetivo de medición).

Etapa 2 Elaboración de la producción intelectual

Durante los siguientes doce meses, el equipo de trabajo del proyecto se concentró en la producción intelectual. Con base, en prototipos de diseño de contenidos detallados, se distribuyeron actividades de investigación de fuentes externas e internas para la sustentación de los mismos, la recolección y clasificación de información, y se desarrolló la fase de edición de los documentos, los cuales fueron revisados por profesionales en estilo literario apto para la comprensión en la práctica empresarial.

El resultado concreto de esta etapa, fue la producción de seis libros de conocimiento (ver fotografía No. 1), que incluyeron contenidos que reflejan los principios del modelo de negocio de la compañía, el manual de operación del servicio de gerencia de proyectos, la gestión de procesos de soporte para la organización con aplicabilidad en su operación internacional, la base fundamental del sistema de control técnico-económico de los proyectos de construcción e ingeniería, y el esquema de entrenamiento para que los equipos de trabajo -de cara al cliente- puedan participar de un espacio de formación en competencias.

Fotografía No.1 Compendio de producción intelectual HL Ingenieros S.A.



Fuente: Registro Fotográfico HL INNformando (2011)

Etapa 3 Registro de propiedad intelectual y valoración en estados financieros

La tercera y última etapa se desarrolló en dos frentes, durante los últimos tres meses del proyecto:

- El registro de propiedad intelectual, que incluyó la creación de la marca *HL Intelectual* para asociar los entregables de la consolidación de conocimiento que pudiese ser transferible sin afectar o descomponer lo que sustenta la marca actual de la organización.
- Valoración del conocimiento mediante la técnica de valuación de flujo descontado, con base en proyecciones financieras del uso del saber hacer en la potencialidad de negocios en el mediano y largo plazo.

- El registro legal de derechos de autor del compendio de publicaciones en Colombia y en el país de transferencia de los derechos de uso.
- A través de un contrato de asistencia tecnológica, se procedió a la transferencia del activo intangible para capitalización en los estados financieros consolidados, a través de la incorporación de dicho activo como crecimiento patrimonial de una de las filiales de la compañía en el exterior.

El equipo del proyecto, desde el principio, se consolidó para generar sinergias de experiencia, conocimiento, con amplio espíritu colaborativo y, ante todo, una enorme motivación por participar en un acto creativo de alto impacto.

Fueron 13.000 horas de trabajo, que se destinaron a orientar más de 30 mesas de trabajo de investigación, realizar consultas de más de 220 fuentes externas y alrededor de 50 procedimientos internos, y editar más de 1.680 páginas escritas.

Cabe anotar, que el equipo no hubiera alcanzado el cumplimiento de sus metas en tiempo y especificaciones, sin el apoyo de consultoría externa. Entendiéndose que el conocimiento también se nutre de expertos que, aunque no trabajen internamente en la organización, ellos contribuyen decididamente al éxito del proyecto en dimensiones distintas al saber hacer, objeto de documentación. Es así como, desde el inicio, se estableció un equipo de consultores que aportaron de forma efectiva en distintos ámbitos:

Asesoría jurídica en propiedad intelectual, mediante la cual se identificaron los requerimientos legales para el registro de marca y de derechos de autor, y mantuvo su acompañamiento durante todo el proyecto para garantizar la sustentabilidad y validez de los productos intelectuales ante los entes de vigilancia gubernamental.

Pares evaluadores de orden técnico y académico que validaron la aplicabilidad de los conceptos incluidos en los productos intelectuales como aspectos esenciales del saber hacer de la compañía y en la interpretación de estados de arte que se involucraron como referentes.

Diagramación y edición profesionales de los contenidos de los seis libros, que aseguró una alta calidad de los entregables, en estilo de redacción que estimule la lectura, validación de fuentes bibliográficas, revisión de la integración de contenidos en el diseño original, entre otros.

Medición y valoración del *saber hacer* bajo principios de capacidad de generación de flujos efectivos en un periodo de largo plazo.

Consultores en *marketing* que se dieron a la tarea de construir la marca HL Intelectual para referir el compendio de la producción intelectual con una simbolo distintivo y registable en ocho países en Latinoamérica

El resultado final, cumpliendo con el objetivo del proyecto, ha sido la valoración de la empresa a través del crecimiento patrimonial del 200% de una de sus filiales en el exterior, que recibe en operación financiera, la transferencia del activo intangible para explotación en el mediano y largo plazo.

No obstante el alcance exitoso de las expectativas, la experiencia del proyecto dejó mucho más: el orgullo de experimentar un espacio de reflexión, discusión y creación de nuevos conocimientos individuales y grupales que han enriquecido los roles que los distintos integrantes del equipo realizan en su día a día, y un bagaje de lecciones aprendidas sobre los métodos de indagación, estructuración de contenidos, e integración eficaz de conocimientos para su comunicación y transferencia, lecciones que se consolidaron en la denominada *Bitácora de Investigación*, un documento repositorio y adicional a los libros de conocimiento del compendio principal, en la que el equipo de trabajo registró las memorias de los procesos llevados a cabo en la fase de investigación y edición de las publicaciones.

Adicionalmente, los resultados han permitido vislumbrar otras oportunidades en el mediano plazo:

- Establecer y validar una metodología investigativa para procesos subsiguientes de generación de propiedad intelectual para la compañía.

El potencial uso de los resultados, para optar por la conformación de un grupo de investigación ante programas institucionales e interinstitucionales a nivel gubernamental, por ejemplo, para la obtención de recursos de apoyo económico o tecnológico, para futuros proyectos que puedan aportar a la gestión sectorial, por ejemplo.



Estructurar la base de documentación del modelo de gestión actual en el campo de la gerencia de proyectos que sirva, a futuro, como línea base de la mejora interna en la aplicación de buenas prácticas.

Y en esencia, permite establecer una base inicial para consolidar un proceso formal y continuo de *Aprendizaje Organizacional*, que incluya la sistematización de la *Gestión de Conocimiento* con actualización dinámica de los contenidos ya desarrollados, ampliarlos a otras dimensiones de conocimiento técnico, comercial y administrativo de alto impacto para el desarrollo de los negocios. Un punto de partida, que así mismo, se constituye en un apalancamiento clave para impulsar proyectos de innovación como parte de la estrategia de sostenibilidad de la organización.

Referencias Bibliográficas

- HL INGENIEROS S.A. (2009). Memorias internas del Proyecto de Propiedad Intelectual. P.1 a 39.
- HL INGENIEROS S.A. (2011). *HL INNtelectual*, Revista HL INNformando Tomo N.1. Edición HL Ingenieros S.A. – Feeling Publicidad. P.27 a 28.

