

Bases para el relevo generacional de las directivas de Comercial y Servicios Larco S. A.

Daniel Vallejo Restrepo

danielvallejo82@gmail.com

ASESOR TEMÁTICO

Jenny Martínez

jenny_mar_cre@yahoo.es

Resumen

La presente investigación, de tipo exploratorio, da cuenta de la revisión de los procedimientos, las responsabilidades y el perfil del cargo de Gerente Técnico Financiero de la empresa Comercial y Servicios Larco S. A., con el fin de plantear los principios que faciliten la implementación de protocolos de transferencia de conocimiento en el cargo definido, para garantizar la sucesión generacional, sin pérdida de conocimiento. Para ello se propone trabajar el cargo mediante el análisis de documentos y de una entrevista en profundidad al directivo que actualmente ocupa el cargo definido.

Palabras clave: relevo generacional, transferencia de conocimiento, conocimiento tácito y explícito

Abstract

The present investigation, that is of the exploratory type, account for the review of the proceedings, responsibilities and profile of the Technical and Financial Manager of Comercial y Servicios Larco S.A. In order to lay out the principles that facilitates the knowledge transfer protocol implementation for that position, to guarantee the generational succession without any loss of knowledge. For that purpose, the position of Technical and Financial Manager it's going to be reviewed by the documents related analysis and an in deep interview with the person who at the moment holds that position.

Key words: knowledge transfer protocol, tacit and explicit knowledge, generational succession

1. Introducción

Esta investigación dará las bases para los protocolos de transmisión del conocimiento en la empresa Comercial y Servicios Larco S. A. Se empezará por una revisión del estado del arte de los métodos de trasferencia de conocimiento, para luego, por medio de la observación de la empresa y del cargo Gerente Técnico y Administrativo y su relación real con los procesos de la compañía, realizar una entrevista al directivo que ocupa el cargo. El resultado del análisis de esta entrevista dará luces sobre los conocimientos requeridos para ocupar este puesto, sus alcances reales dentro de la organización y el método apropiado de transferencia de conocimiento.

Comercial y Servicios Larco S. A. es una empresa dedicada al suministro e instalación de sistemas de aire acondicionado y ventilación, siendo su especialidad los proyectos de gran envergadura, tales como almacenes por departamento, centros comerciales, centros de cómputo y edificios tanto comerciales como corporativos. Esta es una de la empresa referentes en su ramo, ya que sus instalaciones se caracterizan por la rigurosidad tanto técnica como ingenieril y por instalar equipos de última generación que maximizan la eficiencia energética del sistema —lo que conlleva a un menor consumo energético—, que minimizan el impacto al medio ambiente y que proveen las condiciones de temperatura y humedad deseadas por el cliente, tanto para satisfacer el confort de los ocupantes como para proteger los equipos o materiales al interior del espacio acondicionado.

Este posicionamiento en el mercado se ha dado principalmente por el modo en que la empresa ha evolucionado en sus 30 años de vida, ya que los ingenieros que fundaron la empresa son los que actualmente la dirigen, y quienes imparten tanto la rigurosidad técnica a los ingenieros y al personal que hace los montajes, como la creatividad y la investigación al personal de diseño y ventas, para mostrarles a los clientes alternativas diferentes a las que ofrece la competencia y que sean más acordes a los requerimientos del cliente y a la filosofía de la empresa.

Comercial y Servicios Larco S. A. se enfrenta en un futuro cercano a la jubilación de su personal directivo, cuyos integrantes constituyen el eje central del direccionamiento administrativo de la compañía. A lo largo de 30 años de vida, los directivos no solo han logrado definir el *core* de la empresa y delinear estratégicamente la forma de acceder a los mercados, sino que han garantizado un desarrollo de productos con calidad. En esencia, han posicionado la empresa en un mercado competitivo.

Si bien la salida de los directivos no debería ser un problema estratégico para la organización, lo que se percibe es que el *core*: las líneas estratégicas, el mejoramiento en la eficiencia de los procesos, la forma de acercarse al cliente y mantenerlo cautivo, al igual que las diferentes líneas de negociación, en esencia, todo aquello que configura el factor diferencial de la empresa, hacen parte del conocimiento tácito de los directivos. Durante los 30 años de generación de este conocimiento, en la empresa no se había visto la necesidad de generar un proceso de transferencia de conocimiento de los directivos hacia mandos medios que puedan asumir el rol de dirección en un futuro.

En este sentido, garantizar la continuidad del negocio, y que la salida de los directivos no genere en los clientes desconfianza en relación con la continuidad en la estabilidad de los estándares de calidad de los proyectos, implica construir protocolos de transferencia de conocimiento de los cargos directivos. Basados en una entrevista realizada al gerente técnico y financiero, se evidencia que la mayoría del conocimiento de la parte gerencial y estratégica del cargo es del tipo tácito, o sea inherente a la persona, de difícil aprendizaje por medio del estudio de documentos y manuales, y que, por lo tanto, la literatura existente sobre el tema, para la formación-capacitación del futuro cuerpo directivo recomienda utilizar la figura del maestro aprendiz.

Esta visión del pasado, presente y futuro de la empresa está basada en el conocimiento del investigador, quien labora para la organización desde hace siete años, lo cual le da una

perspectiva de la forma de trabajar tanto de los empleados como de los directivos. Por lo tanto, para complementar este conocimiento y acometer esta investigación, se decide hacer una entrevista en profundidad a uno de los cargos más representativos de la empresa, que es el de Gerente Técnico y Financiero, que cumple con los dos requerimientos: ser uno de los cargos estratégicos de la empresa y estar próxima a su retiro la persona que lo ocupa.

Por ello, la presente investigación tiene como principal objetivo describir los métodos y dar las bases para la creación de los protocolos de transmisión del conocimiento en la empresa Comercial y Servicios Larco S. A.

Para el cumplimiento de este objetivo, se trabajó en la descripción de las funciones del Gerente Técnico y Financiero, en la descripción de los conocimientos tácitos y explícitos de quien actualmente ostenta el cargo, en el análisis del cargo a partir del manual de funciones existente de la empresa en relación con la realidad del día a día del cargo y, finalmente, como resultado se proponen estrategias para que el conocimiento acumulado se mantenga en la empresa y no se pierda con el personal saliente.

Para el logro de estos objetivos fue necesario estudiar desde la gestión del conocimiento hasta los protocolos de transmisión de conocimiento, que son una serie de instrucciones consensuadas por las directivas de la compañía y que están respaldadas por recursos humanos y técnicos que aseguran la continuidad de los conocimientos adquiridos por los directivos de la compañía, tanto los tácitos como los explícitos, y su correcta aplicación por parte de quien los reciba. Igualmente, fue necesario complementar teóricamente esta mirada con los procesos de gestión humana, especialmente la selección de los perfiles para trabajar en la estrategia maestro aprendiz, para la transferencia de conocimiento.

Este trabajo empieza con una revisión de los métodos de transferencia de conocimiento y relevo generacional. Por medio de la observación analítica, del estudio del manual de responsabilidades y de una entrevista en profundidad con el cargo Gerente Técnico y Financiero, la cual se anexa al final del documento, se describen las funciones del cargo y su relación con los conocimientos tácitos y explícitos adquiridos por la persona que ocupa el cargo.

Basados tanto en el análisis anterior como en el marco teórico, se escoge un modelo de transferencia de conocimiento del tipo maestro-aprendiz, el cual se explica en el desarrollo del documento, y que es la base para la creación de los protocolos de transferencia de conocimiento para que el relevo generacional sea exitoso.

En conclusión, la revisión de los métodos de transferencia de conocimiento y relevo generacional, la revisión de la información del manual de funciones y el análisis de la información recolectada en la entrevista en profundidad permiten identificar el conocimiento que está explicitado y el conocimiento que se encuentra en cabeza del directivo y que es necesario para el desarrollo estratégico de la empresa. Con esta información se escoge el método más apropiado para la empresa, se propone la construcción del protocolo y se hacen recomendaciones con respecto a la utilización del modelo maestro-aprendiz y la selección de los posibles candidatos.

Se espera que con la implementación del modelo seleccionado se evalúen los resultados y que desde la gerencia se tome la dirección de implementar de manera permanente este modelo en la organización.

2. Marco conceptual

2.1. Relevé generacional

Este es un fenómeno generalmente relacionado con las empresas familiares, en el que, como su nombre lo indica, una generación de directivas le da paso a miembros más jóvenes para que los reemplacen en sus funciones. Este es el fenómeno que da origen a esta investigación, así como la necesidad de la cual surge, de crear un protocolo de transferencia de conocimiento.

Según García-Tenorio (2009), el relevé generacional tiene un alto grado de planificación y debe ser integrado dentro de los planes de desarrollo estratégico de la empresa, y no solo debe contar con una adecuada gestión de los recursos humanos, sino tener un balance entre la promoción interna y la contratación externa, para el relevé de los cargos directivos claves en la empresa.

Por lo tanto, para asegurar una transferencia de conocimiento exitosa y sin reprocesos, la planificación del relevé generacional para cada cargo es fundamental, y es la causa para generar los protocolos de transferencia de conocimiento que aseguran que las personas seleccionadas para aprender las labores del cargo que van a reemplazar sean las adecuadas tanto en su perfil profesional como personal y de carrera dentro de la misma empresa o fuera de ella y, como se describe más adelante, los métodos y espacios para generar la transmisión del conocimiento.

2.2. Protocolos de transferencia de conocimiento

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014), un protocolo es: “Conjunto de reglas que se establecen en el proceso de comunicación entre dos sistemas”. Por lo tanto, lo que busca un protocolo de transferencia de conocimiento es generar las pautas mediante las cuales tanto las directivas como sus sucesores van a asegurar la continuidad del conocimiento acumulado, definiendo claramente de este modo tanto los medios directos y sistemáticos como los correos electrónicos, manuales de funciones y demás, hasta los espacios de tiempo, situaciones y lugares propicios para encuentros del tipo maestro-aprendiz.

Adicionalmente, tal como lo indica Zapata (2004), se debe asegurar que el actor más importante en el proceso de transferencia del conocimiento, que es la fuente, esté dispuesto a transmitirlo, y que el receptor tenga las capacidades para asimilarlo. Por lo tanto, los protocolos de transferencia de conocimiento deben tener claros lineamientos del perfil tanto profesional como personal de quien será el receptor del conocimiento. Según Leonard y

Sensiper (1998), la selección del personal al que se le va a compartir este conocimiento es delicada, ya que se debe asegurar que estas no dejen la organización, por lo cual es necesario buscar sujetos que, adicionalmente a su perfil profesional, tengan un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa y a los que la empresa, a su vez, les asegure beneficios presentes y futuros a lo largo del proceso.

2.3. Clasificación de los conocimientos

Para la generación de los protocolos de transferencia de conocimientos es necesario hacer una clasificación de los mismos, y de esta manera proponer estrategias para su aprendizaje. Según Camargo (2007): “El conocimiento es un producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas, lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan”. Esta frase resume lo que se ha venido asegurando en este documento, donde, para un exitoso relevo generacional, se requiere un detallado protocolo de transferencia de conocimiento que armonice los conocimientos requeridos con la persona escogida.

Es necesario diferenciar los tipos de conocimientos encontrados en el cargo que se está analizando, para que puedan ser tratados de acuerdo con su naturaleza, en el protocolo de transferencia de conocimiento; estos pueden ser del tipo tácito o explícito.

De acuerdo con Nonaka (1994), el conocimiento tácito se caracteriza por ser altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar, y parcialmente formado por habilidades técnicas (lo que se ha dado en llamar *know-how*) y por dimensiones cognitivas: modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que a la persona no le resulta fácil expresarlas (Contreras, 2010, p. 95); por lo tanto, la mejor manera de transferir estos conocimientos es por medio del modelo maestro-aprendiz, descrito por Álvarez (2010), que procura un intercambio de conocimientos de parte y parte, asegurando así que el aprendiz adopte como propios los conocimientos tácitos, al igual que su correcta implementación en el entorno laboral.

En contraste, los conocimientos explícitos son de fácil aprendizaje, ya que pueden ser codificados y sistematizados en manuales, tutoriales, libros o ejemplos. Esta facilidad de transmisión del conocimiento explícito la ratifica Hernández (2007), quien afirma que el conocimiento explícito es el que puede ser comunicado o transmitido desde un individuo a otro mediante un lenguaje formal y sistemático, de manera que quien lo recibe llega a obtener el mismo conocimiento que el emisor, y no necesariamente haber sido este quien le haya transmitido de forma directa este conocimiento.

En términos generales, la principal diferencia entre los conocimientos tácitos y los explícitos es que los últimos son sistematizables y prácticamente tangibles, mientras que los tácitos son inherentes a la persona que los posee.

3. Método de solución

Debido a que esta investigación busca explicar el fenómeno de fuga de conocimiento, que tiene como causa el retiro de los directivos de la empresa y como efecto la posible pérdida del conocimiento tácito y explícito relativo al cargo, es del tipo explicativo, donde la población está integrada por la totalidad de cargos en la organización y el sujeto de investigación es el Gerente Técnico y Financiero, debido a que, basados en la observación del investigador, este cargo es el más representativo de los directivos, ya que influye directamente en los aspectos claves de la empresa; por lo tanto, este será la principal fuente de información para la presente investigación, y es a quien se le hará una entrevista en profundidad, que ayude a analizar el cargo tanto en sus funciones cotidianas como en las estratégicas y en el desglose en los conocimientos tácitos y explícitos de estas funciones.

Ya que el investigador es empleado de la compañía, se hizo una observación de la empresa y de la relación entre la descripción del cargo de Gerente Técnico Financiero, dada por el manual de funciones, y de las verdaderas actividades que este realiza. Como resultado de los datos obtenidos en esta observación, se plantearon las preguntas de la entrevista en profundidad que se encuentra en los anexos. Las respuestas se cruzan con la información recolectada en la observación de la empresa y en el manual de funciones, para determinar cuál es el modelo teórico que se debe seguir para la transmisión del conocimiento, y de las cuales, como resultado, surgen las bases para el proceso de relevo generacional.

4. Proceso para el relevo generacional y transmisión del conocimiento en la empresa Comercial y Servicios Larco S. A.

4.1. Historia y situación actual de la empresa

Comercial y Servicios Larco S. A. es una empresa con más de 30 años en el mercado del suministro e instalación de sistemas de aire acondicionado y ventilación, que es reconocida por sus altos estándares de ingeniería, calidad y servicio al cliente. Esto se ha logrado por medio de una gerencia comprometida con estos objetivos, cuyo personal no ha cambiado de rol desde el inicio de la compañía, pudiendo así desarrollar esta visión a largo plazo.

En un futuro cercano, donde las directivas actuales se retiren de su rol activo en la organización, se deben generar procedimientos destinados a asegurar la continuidad del negocio, a mantener la confianza de los clientes en los procesos internos y a que el mercado continúe percibiendo a la compañía como de excelente calidad y alta ingeniería, aun frente a la futura ausencia de sus directivos actuales.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, se busca una nueva generación de directivos que continúen y mejoren la visión y misión actual de la empresa, y que introduzcan a la compañía en nuevas tecnologías y tendencias tanto en el *core* del negocio, que es la ingeniería de los sistemas de aire acondicionado y ventilación, como en dirección, gerencia y logística de los procesos internos de la compañía, que mantengan y aumenten la ventaja competitiva actual que la empresa tiene en el mercado, que aseguren la continuidad

y el crecimiento del negocio por medio del relevo generacional y que siempre busquen aumentar la rentabilidad de la inversión de los accionistas.

4.2. Las funciones del Gerente Técnico-Financiero

Según la entrevista realizada al Gerente Técnico y Financiero, y con base en el manual de responsabilidades emitido por Comercial y Servicios Larco S. A., sus funciones se dividen en dos tipos: las de tipo estratégico y las rutinarias u operativas

Las de tipo estratégico son las siguientes:

- Definir y formular objetivos, políticas y proyectos para la operación general.
- Cuidar que la recaudación o inversión de los fondos de la empresa se hagan debidamente.
- Mantener mediante un apropiado liderazgo las buenas relaciones con las entidades financieras, oficiales, privadas, así como con los clientes y con otras entidades que, directa o indirectamente, puedan incidir en las actividades de la organización.
- Mantener un permanente control sobre el capital de trabajo de la compañía, de tal manera que se optimice su monto y su rotación.
- Establecer la viabilidad económica de los proyectos a los que se compromete la empresa.

Para que sean correctamente ejercidas las funciones anteriores, el gerente basa sus decisiones en el conocimiento del entorno en el que opera la empresa, relacionando variables como el clima político del país, las tendencias en las tasas cambiarias, los proyectos de construcciones y las perspectivas de los clientes para nuevas construcciones o expansiones. Debido a la naturaleza de estos conocimientos, se clasifican dentro de la categoría de tácitos, ya que su transmisión es difícil por cuanto no se pueden hacer manuales o guías, sino que deben ser transmitidos con un modelo del tipo maestro-aprendiz, según lo indica Álvarez (2010).

Otras funciones del cargo que son del tipo tácito son las siguientes:

- Elaborar presupuestos para la realización de proyectos de montajes.
- Orientar, dar asesoría y apoyo en aspectos técnicos a los ingenieros y el personal técnico.
- Asesorar, estudiar, diseñar y recomendar sistemas de aire acondicionado, acondicionamiento evaporativo y ventilación.

Estas se diferencian de las anteriores, ya que son del tipo técnico, muy relacionadas con el *core* del negocio, y son las que le han dado el renombre a la empresa dentro del medio. Por lo tanto, en caso de darse un relevo generacional, el candidato deberá poseer experiencia y conocimientos profundos en el área de sistemas de aire acondicionado y ventilación, de tal

forma que el *know-how* específico de la empresa pueda ser aprendido de una manera más eficiente, garantizando así que el *core* del negocio, generador de valor para la compañía, no se vaya con el gerente cuando este se retire de la empresa, sino que se quede en ella. Un proceso de transferencia, documentación, transformación, uso y, finalmente, creación de nuevo conocimiento, como en la espiral de conocimiento de la que hablan Nonaka (1994)

El resto de las funciones descritas en el manual son rutinarias y del tipo conocimiento explícito, ya que son labores repetitivas y de fácil aprendizaje.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, la empresa hace mucho énfasis en la parte técnica de los ingenieros con potencial para un relevo generacional en un futuro próximo, dejando de lado la parte estratégica y financiera de la empresa, razón por la cual el relevo podría ser de alguna manera “traumático”, lo cual afectaría tanto la continuidad como el crecimiento de la compañía. Por lo tanto, los conocimientos tácitos descritos anteriormente son los que aportan una ventaja competitiva, ya que son los que han permitido que la empresa haya sido conducida a su nivel actual y constituirse en referencia de excelencia en el mercado de la ingeniería de los sistemas de aire acondicionado y ventilación en Colombia, por medio del aprendizaje personal de las directivas en los últimos 25 años, y que es lo que finalmente le ha dado a la compañía la ventaja competitiva.

Con base en la literatura encontrada y en los hallazgos, tanto de la entrevista como de la observación, la recomendación más importante es que dentro del documento del protocolo de transferencia de conocimientos esté la creación de un cargo de “asistente” con perfil para un posible remplazo, que con el día a día vaya adquiriendo todo este conocimiento tácito del que se ha hablado, y que, adicionalmente, lo vuelva en gran medida explícito por medio de la creación de manuales y descripciones que se puedan ir aumentando con el pasar del tiempo, para de esta manera asegurar la continuidad del conocimiento en la empresa.

La principal conclusión es que, para que el protocolo de transferencia de conocimiento sea exitoso, las directivas deben estar totalmente comprometidas y abiertas a transmitir sus conocimientos y a tener la determinación de dar paso a nuevas generaciones de directivos que continúen el crecimiento de la empresa. En otras palabras, no se trata solo de construir los protocolos, sino, y más importante, de que los directivos estén dispuestos a transferir su conocimiento a las nuevas generaciones; ello implica confianza, respeto y reconocimiento de aquellos que pueden en un momento determinado ser considerados como el nuevo perfil gerencial de la empresa.

Al mismo tiempo, se requiere que la persona seleccionada como aprendiz no solo cumpla con el perfil técnico necesario para el cargo, sino que tenga las competencias necesarias para aprender de su maestro, y para permitir que ese conocimiento pase de ser un aprendizaje individual a un aprendizaje colectivo, a través de la intuición y la interpretación del aprendiz y de su integración con el equipo de trabajo, para, finalmente, convertirse en aprendizaje organizacional, al ser institucionalizado, lo que garantiza que el protocolo esté en continuo proceso de mejoramiento, siempre pensando en las nuevas generaciones que deben hacerse cargo de la compañía (Crossan, Lane y White, 1999).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I. (2010) La empresa basada en conocimiento. Modelo maestro-aprendiz para la transmisión generacional del conocimiento. 820 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián , September 8th -10th 2010
- Camargo, H. (2007) Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Guajira (Monografía de Grado Magister en Ingeniería Industrial). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Contreras, E. (2010).; Gestión del Conocimiento: Del tácito al explícito 20 años después. *Trend Management, Edición Especial Mayo 2010*; página 95.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., y & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, páginas 522-537
- Hernández, H. (2007). Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas (Tesis de Grado Especialización en Gerencia del Talento Humano). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Leonard, D., y& Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group motivation. *California Management Review*, 40(3), páginas 112-132.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), páginas 14-37.
- Diccionario esencial de la lengua española (2006) Real Academia Española. consultado el 2 de marzo de 2014 de <http://lema.rae.es/desen/?key=protocolo>
- Zapata, L. (2004) Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona (Tesis Doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Tenorio-García, J. Pérez M. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. *Partida Doble*, núm. 210, páginas 88 a 97

7. ANEXOS

Entrevista al Gerente Técnico y Financiero

- ¿Conoce usted las responsabilidades y funciones de su cargo definidas en el manual de funciones? ¿Cuáles de ellas considera estratégicas y cuáles de carácter rutinario u operativo?

Rta/ Sí tengo conocimiento de las responsabilidades y funciones del manual.

Considero estratégicas las siguientes funciones:

- ✓ Definir y formular objetivos, políticas y proyectos para operación general.
- ✓ Cuidar que la recaudación o inversión de los fondos de la empresa se hagan debidamente.
- ✓ Mantener mediante un apropiado liderazgo las buenas relaciones con las entidades financieras, oficiales, privadas; con los clientes y con otras entidades que, directa o indirectamente, pueda incidir en las actividades de la organización.
- ✓ Mantener un permanente control sobre el capital de trabajo de la compañía, de tal manera que se optimice su monto y su rotación.
- ✓ Establecer la viabilidad económica de los proyectos a los que se compromete la empresa.

Funciones Rutinarias:

- ✓ Ejecutar los Decretos de la Asamblea General de Accionistas y los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva.
- ✓ Convocar a la Asamblea General de accionistas y a la Junta Directiva a sesiones extraordinarias.
- ✓ Presentar a la Asamblea General de accionistas en sus sesiones ordinarias, en asocio con la Junta Directiva, el balance de cada ejercicio y un informe escrito sobre su gestión, con las recomendaciones generales sobre la actividad social.
- ¿Considera usted que tienen más peso las funciones técnicas que las administrativas descritas en el manual de funciones en sus labores del día a día? ¿Cómo las clasificaría en orden de importancia?

Rta/ Ambas son muy importantes y no se podría delegar ninguna. Por lo tanto, todas tendrían la misma importancia.

- ¿Considera usted que debería agregar otras responsabilidades y funciones a su cargo, o entregar funciones y responsabilidades que no son de su cargo y que actualmente aparecen en el manual de funciones?

Rta/ En el momento considero que las funciones asignadas a mi cargo son las requeridas por la empresa.

- ¿Considera usted que es necesario tener estudios especializados en finanzas para el cumplimiento de sus funciones? ¿Qué otros estudios, competencias o habilidades considera usted necesarias para el cumplimiento de sus funciones, que no se encuentren en el manual de funciones?

Rta/ El conocimiento financiero es fundamental, y, por supuesto, los estudios especializados sobre el tema, los cuales deben ser complementados con un conocimiento amplio de la empresa, incluyendo todos los diferentes procesos (diseño, montajes, mantenimiento) para poder tener una visión integral de la empresa.

De esta forma, podemos estar mejor preparados para la implementación de las normas internacionales NIFF, ya que presentan un panorama más fundamentado en las finanzas.

- ¿Cree que sus funciones administrativas, financieras y técnicas se complementan y crean sinergias? ¿Cómo se construyen esas sinergias y qué se necesita para ello?

Rta/ En efecto, las funciones se complementan para la correcta toma de decisiones, ya sea de aspectos técnicos, financieros o administrativos. Es decir, si voy a tomar una decisión financiera, tengo que tener en cuenta los aspectos técnicos y administrativos que la envuelven; y, viceversa, si voy a tomar una decisión técnica debo conocer los aspectos financieros y administrativos que pesan en la decisión. También es claro que hay cosas que son independientes unas de otras.

Las sinergias se construyen con conocimiento profundo de la empresa, y tener presente la visión global del negocio.

- ¿Es posible que las funciones, responsabilidades y acciones relacionadas con esas sinergias sean realizadas por un equipo de trabajo especializado en cada una de estas áreas? ¿Podrían ellos estar en capacidad de asumir la responsabilidad de realizar su papel sin la intervención de su cargo?

Rta/ Sí, pero teniendo un proceso de selección y entrenamiento; además, se debe tener presente que es necesario que tengan una comunicación permanente para poder tomar las mejores decisiones en conjunto. En el estado actual de la compañía no sería posible lograr esto en el corto plazo, ya que las personas especializadas en cada área no tienen una visión global de la empresa.

- ¿Qué recomendaciones haría usted para la persona que se encuentre en este cargo?

Rta/ Ser una persona de mente y espíritu abierto, para poder recibir y compartir todo lo que pueda pesarse para poder tomar la decisión correcta, que cuando tome una decisión se atenga a ella con fuerza, porque toda decisión conlleva consecuencias positivas y negativas, y que al tomarla hay que saber sopesarlas. Debe tener en cuenta experiencias pasadas, aunque no quedarse o vivir de ellas. Debe tratar de mantenerse enterado de lo que ocurre en el mundo actual y, principalmente, en el entorno del gremio. Buscar siempre el beneficio de la empresa por encima del personal. Entender que si la empresa tiene un crecimiento económico, este sirva para toda la empresa como una familia; es decir, poner los resultados económicos al servicio de la comunidad empresarial, y no la comunidad empresarial al servicio de los intereses económicos únicamente. Entender y practicar que el activo más

grande que tiene una empresa son las personas que la conforman, y por eso debe estar presente en toda decisión LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Manual de responsabilidades del Gerente Técnico y Financiero Comercial y Servicios, de Larco S. A.

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|---|
| Nombre del cargo | GERENCIA FINANCIERA Y TÉCNICA |
| Proceso | ESTRATÉGICO |
| Jefe inmediato | JUNTA DIRECTIVA |
| Personas a cargo | JEFES DE ÁREA – PERSONAL ADMINISTRATIVO |
| RESPONSABILIDADES | |
| Responsabilidad general: Planificar y orientar con base en las directrices generales trazadas por la Junta Directiva y a través del personal a cargo, el logro de las metas institucionales y de Calidad, para garantizar la rentabilidad y crecimiento de la organización. | |

Responsabilidades específicas:

- Ejecutar los Decretos de la Asamblea General de Accionistas y los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva.
- Ejercer las funciones indicadas en el literal (b) del Artículo 53 de los Estatutos cuando le sean delegadas total o parcialmente por la Junta Directiva.
- Definir y formular objetivos, políticas y proyectos para operación general.
- Constituir los apoderados judiciales y extrajudiciales que juzgue necesarios para la adecuada representación de la sociedad, delegándoles las facultades que estime conveniente, de aquellas que él mismo goza.
- Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan al desarrollo del objeto social.
- Convocar a la Asamblea General de accionistas y a la Junta Directiva a sesiones extraordinarias.
- Presentar a la Asamblea General de accionistas en sus sesiones ordinarias, en asocio con la Junta Directiva, el balance de cada ejercicio y un informe escrito sobre su gestión con las recomendaciones generales sobre la actividad social.
- Informar a la Junta Directiva acerca del desarrollo de los negocios y demás actividades sociales.
- Cuidar que la recaudación o inversión de los fondos de la empresa se hagan debidamente.
- Efectuar las recomendaciones pertinentes orientadas a la optimización de las utilidades de la compañía con respecto a la ejecución de los gastos.
- Mantener mediante un apropiado liderazgo las buenas relaciones con las Entidades Financieras, Oficiales, Privadas; con los Clientes y con otras Entidades que, directa o indirectamente, pueda incidir en las actividades de la organización.
- Ejercer todas las facultades que directamente delegue la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva.
- Asesorar, estudiar, diseñar y recomendar sistemas de aire acondicionado, acondicionamiento evaporativo y ventilación.
- Elaborar presupuestos para la realización de proyectos de montajes.
- Dirigir el personal para el logro de las metas institucionales y de calidad.
- Orientar, dar asesoría y apoyo en aspectos técnicos a los ingenieros y personal técnico.
- Mantener un permanente control sobre el capital de trabajo de la compañía, de tal manera que se optimice su monto y rotación.
- Establecer la viabilidad económica de los proyectos a los que se compromete la empresa.

| AUTORIDAD |
|---|
| Sobre todo el personal de la empresa. |
| COMPETENCIAS DEL CARGO |
| Nivel de educación requerido para desempeñar el cargo |
| Ingeniero Mecánico. |
| Experiencia requerida para desempeñar el cargo |
| Quince (15) años. |
| Formación requerida para desempeñar el cargo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formación en Finanzas Básicas. • Curso en <i>Study in Product Theory and Application</i>. • Conocimientos básicos en temas laborales. |

| Habilidades requeridas para desempeñar el cargo | | | |
|--|-------------|--------------|-------------|
| HABILIDADES GENÉRICAS | ALTO | MEDIO | BAJO |
| Orientación a la eficacia | X | | |
| Orientación al cambio | X | | |
| Respeto por las normas | X | | |
| Comunicación | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Relaciones interpersonales | X | | |
| Orientación al servicio | X | | |
| Conocimiento sistema de gestión de calidad | X | | |