

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	Especialización en Gerencia Estrategica		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Esparragoza Amon, Juan Carlos		
	Luquez Zavala, Angel Eduardo		
	Monroy Cuervo, Javier Mauricio		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	Talento		Alineación
	Estructura		Gestión
	Estrategia		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Es el planteamiento de una estructura que le permite a la empresa gestionar el talento humano bajo un enfoque estrategico, la que una vez implementada permitirá facilitar la alineación del recurso humano con la formulación, implementación y ejecución de los objetivos estrategicos de la organización.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PROPUESTA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
TALENTO HUMANO EN COMPAÑÍAS DE MAQUINARIA PESADA DE LA  
INDUSTRIA DE INGENIERÍA CIVIL Y MINERA**

**ÁNGEL LÚQUEZ  
JAVIER MONROY  
JUAN CARLOS ESPARRAGOZA AMÓN**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BOGOTÁ, D.C.  
2012**

**PROPUESTA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL  
TALENTO HUMANO EN COMPAÑÍAS DE MAQUINARIA PESADA DE LA  
INDUSTRIA DE INGENIERÍA CIVIL Y MINERA**

**ÁNGEL LÚQUEZ  
JAVIER MONROY  
JUAN CARLOS ESPARRAGOZA AMÓN**

**Director**

**Ing. GUILLERMO VILLACRÉS**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BOGOTÁ, D.C.**

**2012**

## CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
2.1 ELABORAR EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO	7
2.2 DIAGRAMA DE ÁRBOL DE PROBLEMA	8
2.3 MAPA DE PROCESOS	9
2.3 MAPA DE PROCESOS	10
3. PREMISAS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1 JUSTIFICACIÓN	11
3.2 OBJETIVOS	13
3.2.1 Objetivo general	13
3.2.2 Objetivos específicos	13
3.3 ESTRATEGIAS	13
3.3.1 Estrategias del negocio	16
3.3.2 Estrategias de recursos humanos	16
3.3.3 Contratación e inducción	20
3.4 TENDENCIAS MUNDIALES Y MEJORES PRÁCTICAS DEL SECTOR DE MAQUINARIA PESADA EN LA INDUSTRIA DE INGENIERÍA CIVIL Y MINERA	30
4. METODOLOGÍA	41
5. CRONOGRAMA	42
BIBLIOGRAFÍA	43

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama Causa	7
Figura 2. Diagrama Efecto	8
Figura 3. Diagrama de árbol	8
Figura 4. Mapa de procesos	9
Figura 5. Mapa estratégico	10
Figura 6. Estrategias para el desarrollo de compañías en el área de talento humano	16
Figura 7. Factores de especificación en el análisis de cargo	17
Figura 8. Tres componentes de la remuneración total	19
Figura 9. Diversos tipos de compensación	19
Figura 10. Plan de inversiones	35

## 1. INTRODUCCIÓN

Las compañías del sector de Maquinaria Pesada de la industria de Ingeniería Civil y Minera de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de

comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.



## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la identificación por parte de la Alta Gerencia de que no se involucró a toda la organización en el proceso de Planeación Estratégica 2011, se ha decidido desarrollar un diagnóstico. con el fin de identificar el estado actual de alineación natural entre el proceso de Planeación Estratégica, la configuración de procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad y el Talento Humano con el que cuenta la organización.

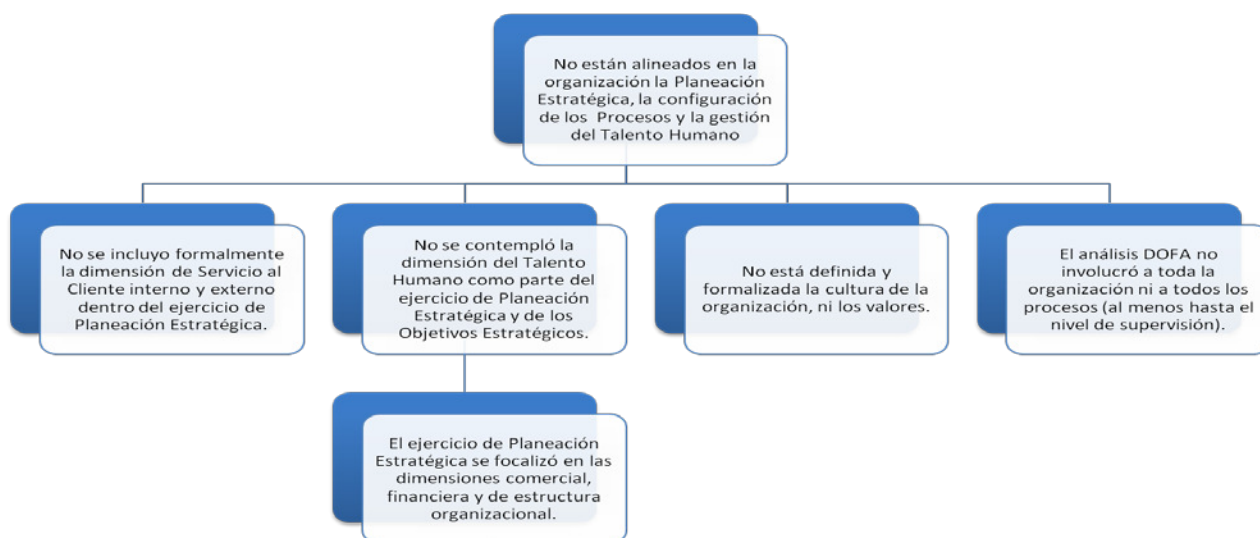
Esta información preliminar ha permitido identificar síntomas que apalancan la percepción de que el problema central es:

**“No están alineados en la organización la Planeación Estratégica, la gestión del Talento Humano y la configuración de los Procesos”.**

Basados en esta premisa a continuación se ha hecho el análisis de Causas y Efectos (separados en dos diagramas independientes, que unidos nos permiten obtener el diagrama de árbol de problemas (Causa – Efecto).

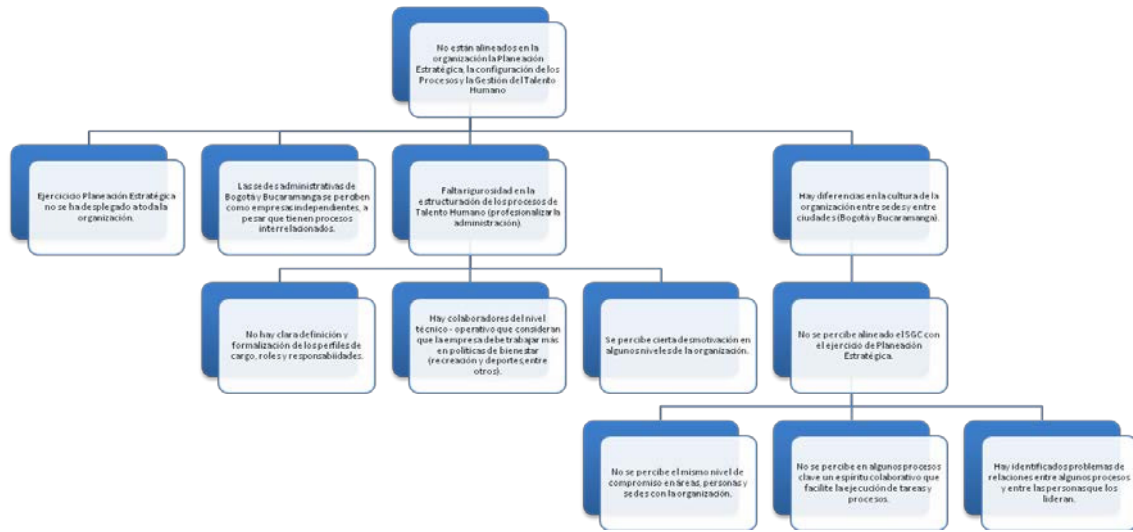
### 2.1 ELABORAR EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Figura 1. Diagrama Causa.



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

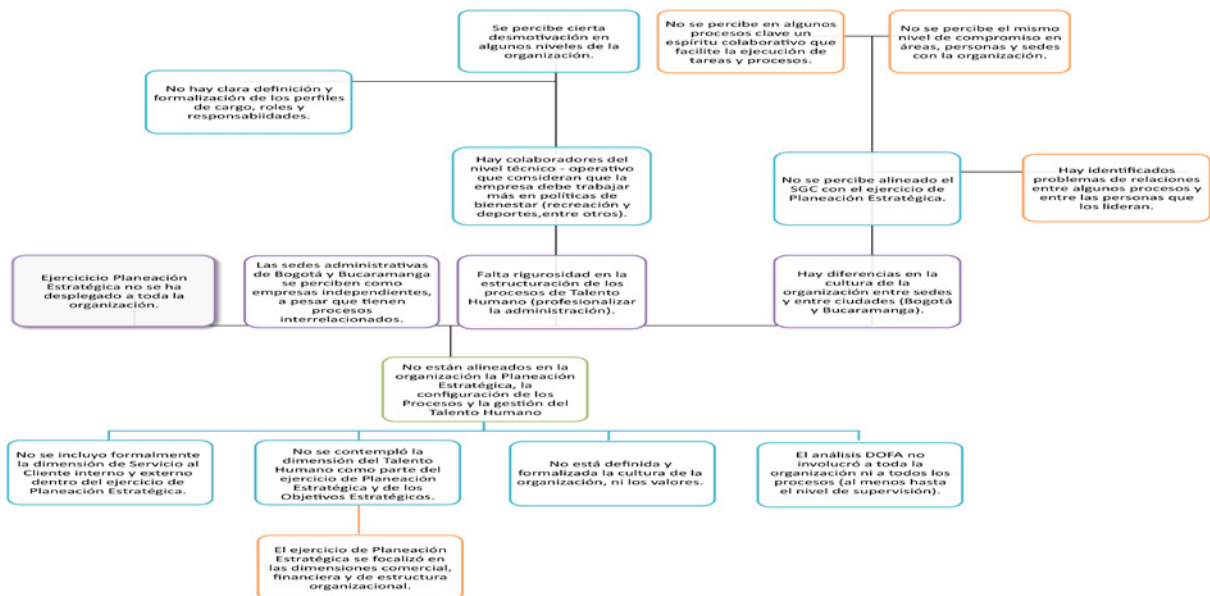
Figura 2. Diagrama Efecto.



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

## 2.2 DIAGRAMA DE ÁRBOL DE PROBLEMA

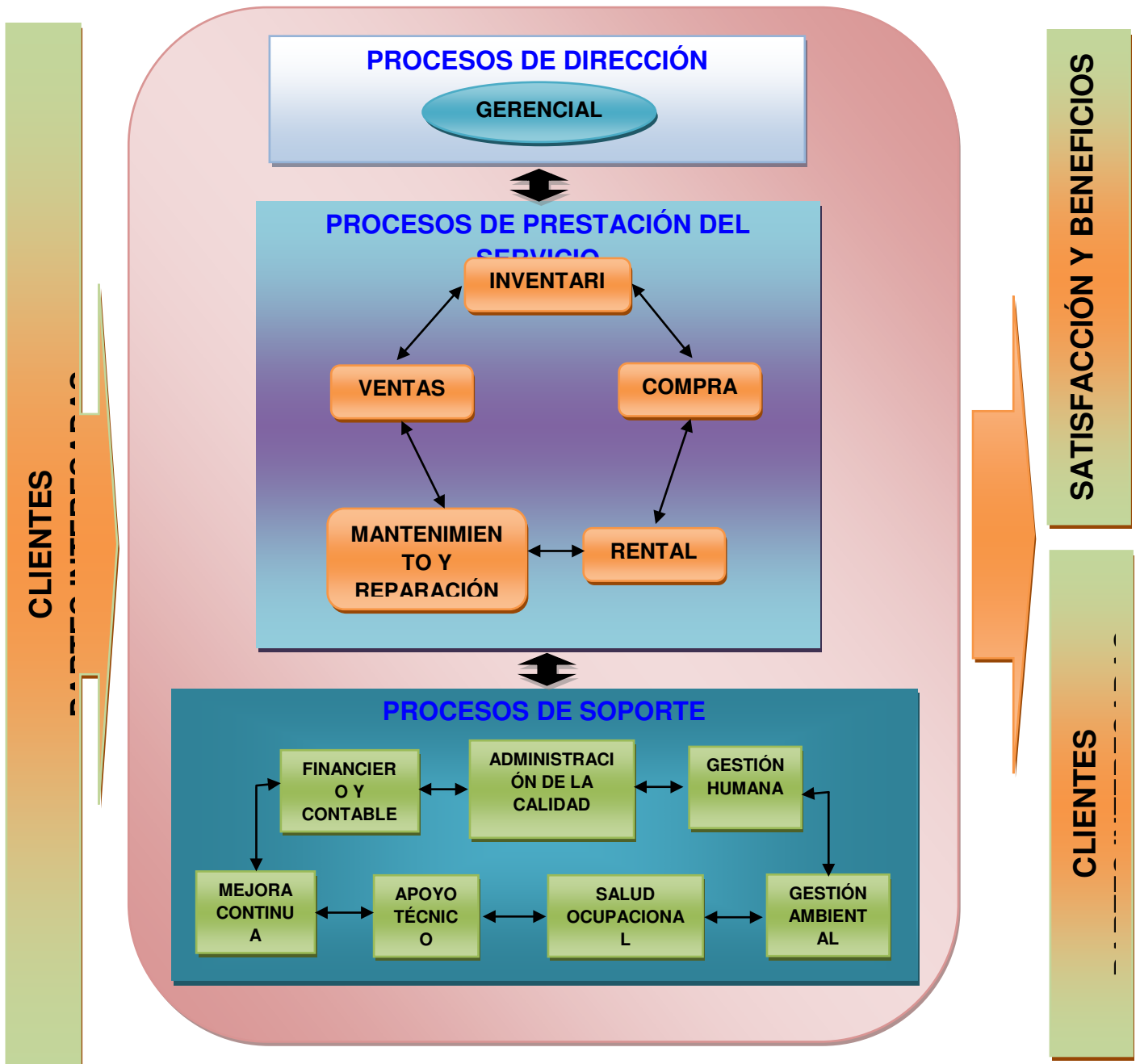
Figura 3. Diagrama de árbol.



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ES00PARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

## 2.3 MAPA DE PROCESOS

Figura 4. Diagrama de árbol



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ES00PARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

## 2.4 MAPA ESTRATEGICO

Figura 5. Mapa estratégico



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ES00PARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

### **3. PREMISAS DE LA IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

A través del análisis de las causas identificadas se ha ratificado que el proceso de Planeación Estratégica no está alineado con la configuración y gestión de los procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la gestión del Talento Humano.

Se han identificado claramente los efectos más relevantes de esta falta de alineación está teniendo en la organización y su nivel de contribución al logro de los Objetivos Estratégicos.

Se ha identificado en forma preliminar la necesidad de hacer un análisis DOFA con alcance a toda la operación que permitan identificar las acciones requeridas a nivel interno, para que haya una contribución más decidida y un mayor involucramiento desde la gestión de los procesos y del Talento Humano al logro de los Objetivos Estratégicos de la organización.

#### **3.1 JUSTIFICACION**

Dentro de la evaluación realizada a la empresas de infraestructura se definió que s importante diseñar e implementar un departamento de RRHH con el que se buscaría planear, organizar, desarrollar y coordinar, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

El propósito es atraer y retener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable propiciando todas aquellas cosas que hacen que el personal desee permanecer en la organización.

## Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Situación Actual	Situación Futura
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Dado lo anterior se identifica que las organizaciones de este sector muestran una clara división y separación entre sedes administrativas y operativas, lo que entraña diferencias en el entendimiento al interior de la compañía de la misión, visión, valores, propósitos, objetivos estratégicos y políticas de calidad, teniendo como consecuencias visibles ciertos niveles de insatisfacción lamentablemente no validados a través de encuestas de clima organizacional, lo que no favorece el poder identificar y trabajar en acciones concretas y priorizadas que permita robustecer la cultura organizacional.

## **3.2 OBJETIVOS**

### **3.2.1 Objetivo General**

Diseñar la estructura y los procesos del área de recursos humanos que le permitan a la organización lograr la alineación de la estrategia de RH a la estrategia de la compañía.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Alinear prácticas con la estrategia del negocio
- Encajar la estrategia del negocio con el sistema de recursos humanos
- Conseguir coherencia interna entre las diversas prácticas dentro de la organización.

## **3.3 ESTRATEGIAS**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

1. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.



2. Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
3. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
4. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
5. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Dado lo anterior se definieron las siguientes estrategias que desde desarrollar este tipo de compañías para el área de Talento Humano

Figura 6. Estrategias para el desarrollo de compañías en el área de talento humano



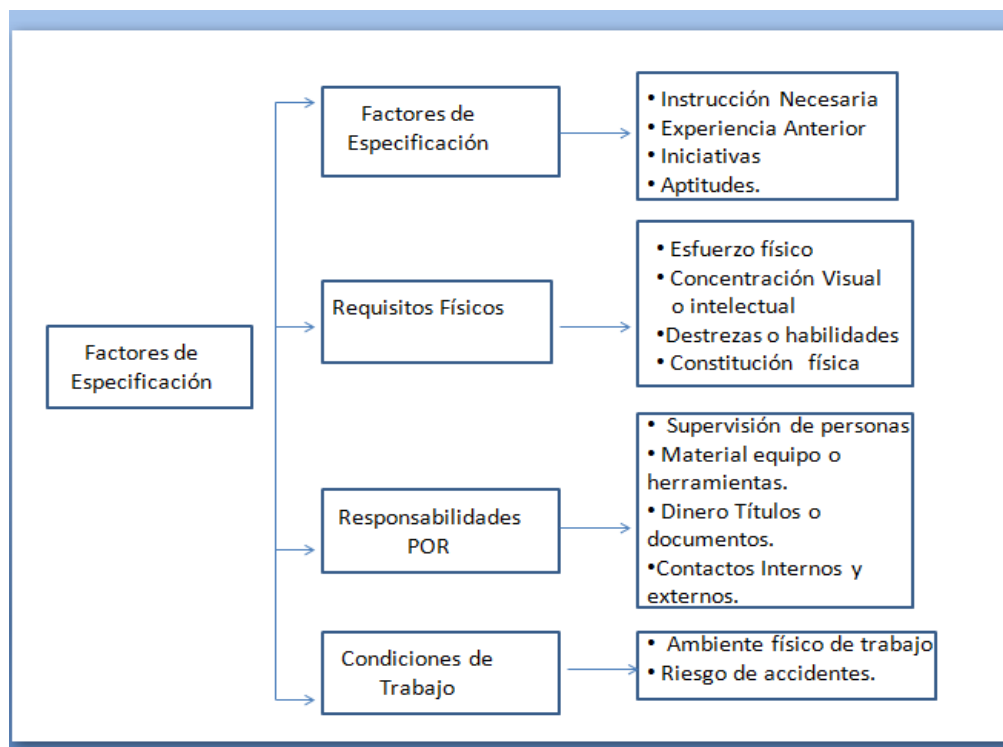
Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ES00PARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

**3.3.1 Estrategia del negocio.** Esta estrategia debe estar encaminada a los objetivos estratégicos de la organización y ajustados a las estrategias de talento humano expresadas en la presente propuesta.

**3.3.2. Estrategia de recursos humanos.** Con esta estrategia se busca definir claramente dentro de la organización temas como son: descripción de cargos, sistemas de competencias, sistemas de compensación, cultura organizacional y diseño organizacional para lo cual a continuación se especificara cada uno de estos componentes del sistema de talento humano

**3.3.2.1 Descripción de Cargos.** La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende

Figura 7: Factores de Especificación en el análisis de cargos



**3.3.2.2 Sistema de competencias. Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

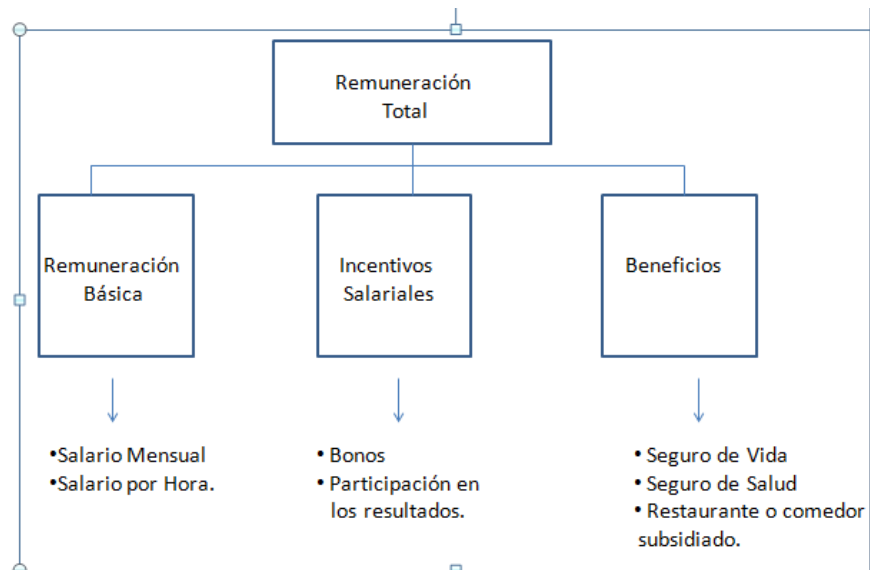
La gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa

**3.3.2.3 Sistema de compensación.** La palabra compensación o recompensa significa retribución premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución retroalimentación o reconocimiento de su desempeño dentro de la organización.

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer mantener y motivar a los empleados , por un lado la compensación busca motivar incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización

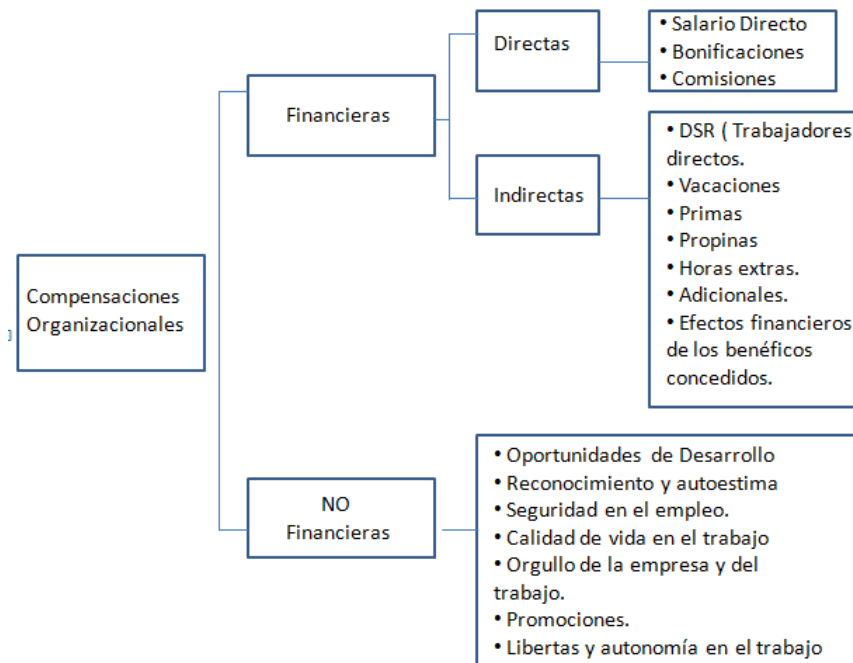
La remuneración es la retribución adecuada que recibe un empleado por brindarle a la organización sus horas laborales, dedicación esfuerzo personal, conocimiento y habilidades. Dentro de la retribución se deben tener en cuenta los 3 siguientes factores:

Figura 8. Tres componentes de la remuneración total.



Las organizaciones pueden tener en cuenta las compensaciones como financieras y no financieras como se evidencia a continuación:

Figura 9: Diversos tipos de compensación.



**3.3.2.4 Cultura y diseño Organizacional.** La cultura organizacional representa la manera como una organización ve el ambiente y se ve a sí misma cuyos elementos principales son:

1. Lo cotidiano del comportamiento observable: es cómo interactúan las personas el lenguaje y los gestos utilizados, los rituales las rutinas y procedimientos corrientes.
2. Las reglas o normas que influyen en los grupos y sus comportamientos por ejemplo en los tiempos libres y actividades informales.
3. Los valores dominantes definidos por una organización como la ética el respeto por las personas, la calidad de sus productos.
4. La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados clientes y accionistas.
5. Las reglas de juego: Como funcionan las cosas que debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. Clima organizacional: los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre si con los clientes y los elementos externos.

**3.3.3. Estrategia táctica de recursos humanos.** Dentro de esta estrategia se deben tener en cuenta los siguientes factores:

3.3.3.1. Reclutamiento y Selección: este proceso permite a la organización atraer candidatos del mercado laboral para abastecer su proceso selectivo, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado laboral.

Por otra parte la selección consiste en el proceso por el cual una organización elige entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios elegidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones del mercado. Existen 3 modelos de selección que son: Modelo de admisión forzosa el cual consiste en que solamente se cuenta con un candidato para una vacante, el segundo es el modelo de selección donde varios candidatos aplican a una misma vacante y el tercero que es el modelo de clasificación donde aplican varios candidatos a varias vacantes.

Es importante que la organización tenga diseñado e implementado estos procesos de selección y reclutamiento con el fin de obtener los mejores seleccionados para la ejecución de sus tareas.

#### **3.3.3.1. Contratación e Inducción:**

**3.3.3.3. Capacitación y entrenamiento.** El concepto de entrenamiento tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sea cada vez más valiosa. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual

de éstas. Aunque en este capítulo se citarán las tres concepciones de entrenamiento, la tercera recibirá mayor atención e importancia.

**Algunas Definiciones de Entrenamiento.** Entrenamiento es un proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sea más productivos y contribuyan mejor a la ejecución de los objetivos organizacionales. El propósito de entrenamiento es aumentar la producción de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Entrenamiento es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.<sup>2</sup>

Entrenamiento es el proceso sistemático que modifica el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que sus empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.<sup>3</sup>

Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo.. El entrenamiento puede cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente a l trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.<sup>4</sup>

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas.<sup>6</sup> Ambos,



entrenamientos y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas. Se habla mucho de aprendizaje organizacional para referirse a la cultura de perfeccionamiento de las personas que predomina en las organizaciones exitosas. Mediante el entrenamiento (y el desarrollo) de la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos.

La mayoría de los programas de entrenamiento se concentra en transmitir información al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, misión y visión organizacional, sus productos y servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y lo vuelve más eficaz. Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar las habilidades de las personas y capacitarlas en su trabajo; otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externos, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas que les permita pensar y actuar en términos más amplios. Casi siempre las organizaciones utilizan simultáneamente varios tipos de cambio de comportamiento en los programas de entrenamiento. Al desarrollar habilidades en las personas, también transmiten información e incentivan el desarrollo de actitudes y conceptos. Gran parte de los programas de entrenamiento trata de cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras que mejoren su espíritu de equipo y su creatividad.

**Proceso de Entrenamiento.** El entrenamiento es un proceso cíclico y con puesto de cuatro etapas:

- **Diagnostico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- Diseño: Elaboración de programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento
- Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y el control de los resultados de las acciones de entrenamiento. El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Por lo tanto, es deseable una cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambios.

**3.3.3.2. Evaluación de desempeño.** La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización. la evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas como evaluación del merito evaluación de personal informes de progreso esta evaluación incluye al evaluado y a su jefe inmediato Para realizar una buena evaluación de desempeño se deben tener en cuenta las siguientes preguntas fundamentales:

1. Por qué se debe evaluar el desempeñado
2. Que desempeño se debe evaluar

3. Como se debe evaluar el desempeño
4. Quien debe evaluar el desempeño
5. Cuando se debe evaluar el desempeño
6. Como se debe comunicar la evaluación de desempeño.

Los siguientes son los criterios que se deben tener en cuenta en una evaluación de desempeño:

Habilidades y capacidades / necesidades rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del Cargo Conocimiento del negocio Puntualidad	Desempeño de una tarea Espíritu de equipo Relaciones Humanas	Cantidad de Trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del Cliente
Asiduidad Lealtad	Cooperación Creatividad	Reducción de costos Rapidez en las soluciones
Honestidad	Liderazgo	Reducción de desperdicios
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Ausencia de accidentes
Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones	Responsabilidad Actitud e iniciativa	Mantenimiento de equipo
Facilidad de aprendizaje	Personalidad Sociabilidad	Atención a los plazos Enfoque en los resultados

### 3.3.3.3 Retención

**3.3.3.4 Plan de carrea.** Las organizaciones tienen en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado. El profesional y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, al menos los siguientes:

1. Los efectos que la formación debe generar en el interesado: qué habilidades de gestión o de operatividad va a adquirir. La empresa especifica lo que espera del proyecto formativo individual; por ejemplo: desempeño mejorado de la atención a los clientes, mejoría en las actividades de la calidad, hacerse cargo de la coordinación de un equipo autónomo, etc. Si el plan de carrera se ha establecido en el marco de una negociación, deben formularse las diversas contraprestaciones: remuneración, condiciones de trabajo, disponibilidad a la movilidad, etc.
2. Los objetivos operativos de formación: qué objetivos debe alcanzar el interesado al finalizar el proyecto formativo. «Saber, saber hacer, querer hacer»: conocimientos, aptitudes o habilidades y actitudes. Es importante formularlos de la manera más operativa posible.
3. El tiempo. Es un factor fundamental. No se puede formular un proyecto formativo sin establecer fechas finales e intermedias que permitan una evaluación continua del proceso, capaz de introducir las correcciones oportunas.
4. Compromisos del profesional sobre las actividades formativas, que pueden ser múltiples: participación en cursos, estudios, estancias formativas, entrevistas, redacción de documentos e informes, actividades a desempeñar en tiempos de trabajo y en tiempos de ocio, etc. Se deben especificar y precisar estos compromisos y el tiempo de su desarrollo.
5. Compromisos de la empresa para proporcionar o facilitar el acceso a los medios y condiciones de formación: posibilidad de dedicar parte de la jornada

de trabajo en correspondencia a los tiempos de ocio del profesional dedicados a su formación, facilidades para buscar formación fuera de la empresa, habilitación de contactos con otras empresas para conocer las mejores prácticas (benchmarking), becas de estudio, apoyo y tutoría por parte de los superiores jerárquicos afectados, etc.

6. La evaluación. Es uno de los principales términos del convenio entre el profesional y la empresa: establecer los sistemas de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa.
7. La Formación Continuada. El plan de carrera no es algo cerrado y definitivo. El cambio de la empresa, el propio avance del proyecto formativo, las competencias adquiridas, las nuevas necesidades que se plantean a la empresa, hacen posible y/o necesario reajustar el plan, darle nuevas dimensiones, modificar los objetivos, integrar nuevos medios o posibilidades de formación, etc. La rigidez de un plan no es un buen método para conseguir dar respuesta a las necesidades de la empresa y puede hacer perder muchas de las potencialidades del profesional. Un adecuado plan de carrera se inserta en el concepto más amplio de la gestión de las competencias y la gestión del conocimiento en la Organización. Debe partir siempre del cuadro de competencias del profesional, que contiene:
  - a) Su perfil biográfico, con los datos personales interesantes para la empresa: edad, previsión de fin de la vida laboral, vínculos familiares, etc.
  - b) Su formación, en las diversas etapas: formación inicial, títulos o diplomas obtenidos, formación continuada, etc.
  - c) Su trayectoria de carrera: experiencia laboral general y en la propia empresa: puestos ocupados, responsabilidades asumidas, sucesión de las actividades en el tiempo.

- d) El potencial del profesional: competencias adquiridas, aspectos a consolidar y aspectos a mejorar, habilidades y técnicas desarrolladas en su carrera en la empresa, etc.
- e) El perfil de la personalidad definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo y evaluación de potencial, ejercicios de autoevaluación, informes de los superiores directos, etc.
- f) La valoración del desempeño, a través de rendimientos, obtención de objetivos, entrevistas de valoración, etc.
- g) Los objetivos y aspiraciones profesionales: centros de interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica, etc.
- h) La valoración del aprendizaje: modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación, disponibilidad de tiempo, etc.

La Organización que gestiona su propio cambio, y es proactiva, tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, a la vez que construye su futuro, desarrollando su propio potencial, en el marco de la cultura de empresa para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente que para el desarrollo de la misma el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

La diferencia entre ambos tipo de organizaciones radica en su objetivo final, mientras las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios de nivel social, educativo, cultural, siendo gerenciadas por entidades gubernamentales nacionales o regionales, las privadas tienen un fin lucrativo.

En toda organización, la gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal que se integran para alcanzar las metas; de igual manera coadyudan a garantizar a la misma el suministro constante de personal capaz de ejercer las actividades correspondientes a cada cargo.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato (2000) refiere:

Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional (p. 19)

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2000), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”

La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

Igualmente, el mismo autor señala que: “Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo”.

### **3.4 TENDENCIAS MUNDIALES Y MEJORES PRÁCTICAS DEL SECTOR DE MAQUINARIA PESADA EN LA INDUSTRIA DE INGENIERÍA CIVIL Y MINERA**

Las tendencias mundiales de nuestro sector se están enfocando y especializando en soporte del producto. Las exigencias de los consumidores en el mercado colombiano están cada vez más alineadas con las tendencias en los mercados y en frente de los líderes mundiales, así, requieren que sus productos les ofrezcan la mejor relación costo / beneficio posible. Sus inversiones son significativas, así que requiere que las mismas aseguren una muy alta calidad, disponibilidad del equipo, rendimiento, optimización de los costos de operación (consumos aceites y combustibles), durabilidad, preservación del medio ambiente, entre las variables más representativas.

Las tendencias dentro de nuestro sector están orientadas a que ya la venta del producto por sí solo no es suficiente (esta estrategia se considera que es obsoleta). Un paquete integral de soluciones es lo que los consumidores demandan hoy en día. Esto se traduce en:

- Planes de financiación.
- Configuración del equipo especializada según las necesidades del proyecto.
- Contrato de servicios a todo costo durante la duración de los proyectos que se van a ejecutar.
- Planes de retoma sobre los mismos equipos al final de los proyectos.
- Esquema de logística y distribución de los repuestos y componentes para solución de fallas de forma oportuna.



- Motores equipados con sistemas que permitan el menor número de partículas por millón de CO<sub>2</sub> al medio ambiente.
- Equipamientos de GPS que permita realizar un monitoreo en tiempo real de los equipos.

Todo esto ha llevado a que los fabricantes de equipos y partes, así como los representantes o distribuidores en los países hayan desarrollado nuevas estrategias orientadas a satisfacer en forma diferenciada las necesidades de los consumidores (con valor agregado).

En relación con la configuración del producto, los equipos de última generación cuentan con computadores y software integrados que son el cerebro de las máquinas, permitiéndoles así ser más eficientes en la relación de optimización de los sistemas (motor, hidráulicos, tracción, etc.), buscando siempre que el desempeño del equipo sea el más efectivo según la operación que esté desarrollando, minimizando los errores y fallas que puedan ser cometidos por el operador del equipo. Otra gran ventaja de este tipo de software, es que permite obtener información en tiempo real del desempeño de los diferentes sistemas que conforman la máquina, con el fin de monitorear de forma predictiva y preventiva la correcta operación de los equipos y poder realizar seguimiento a la forma en que el operador ha estado desempeñado su labor.

Con el fin de proteger cada vez más el medio ambiente y tener equipos amigables con el mismo, la configuración de los sistemas de inyección de los equipos en relación con las normas de emisiones de combustión en la industria de maquinaria ha evolucionado increíblemente. Para COLOMBIA ya tenemos configuraciones de maquinaria con motores tipo TIER III, cuyo sistema de inyección COMMON RAIL permite una disminución del 30 % en partículas contaminantes y CO<sub>2</sub>.

En relación a la configuración de estrategias de servicio y soporte del producto, los fabricantes y distribuidores han desarrollado contratos de soporte de producto

a la medida y en línea con las necesidades de los consumidores.

Si estamos hablando de una operación de minería intensiva, donde los requerimientos de operación demandan que los horarios de trabajo de los equipos sean 20 horas los 7 días de la semana, se debe asegurar que la ejecución de mantenimientos predictivos y preventivos sea la adecuada y requerida para asegurar el menor número de horas de parada de equipo. Para esto, es necesario estructurar una logística de técnicos y partes que permitan atender en obra los servicios programados y así, mantener una alta confiabilidad y disponibilidad del equipo para la operación. Esta figura aplica también a proyectos de construcción cuyas intensidades de obras son muy similares según el número de horas de trabajo diario. En cualquier caso se está en la búsqueda de maximizar la efectividad de la operación convirtiéndonos y siendo percibidos como aliados estratégicos de los clientes.

Los fabricantes están tendiendo a diseñar programas de acompañamiento post venta, donde empiezan a llevar registros de todos los trabajos de tipo predictivo y preventivo sobre los equipos de sus clientes, sin importar el lugar del mundo donde se encuentren, y así, pueden de forma anticipada identificar necesidades de repuestos y servicios requeridos, para que adecuadamente, sus distribuidores en cada país puedan atenderlas , protegiendo el desempeño de sus equipos y por ende la reputación de sus marcas.

La financiación, es otro punto muy relevante dentro de este mercado. Esto ha llevado a que los fabricantes, se hayan especializado a tal punto de abrir compañías propias focalizadas en financiamiento (integración vertical), para así, ofrecer a los clientes más representativos que demandan volúmenes muy altos de equipos, paquetes de apalancamiento que ofrecen tasas de interés mucho mas cómodas y planes de financiación diseñados a la medida, ofreciendo así, una mejor opción que el sistema financiero tradicional.

Otra tendencia que va en crecimiento dentro de la industria, son los planes de retomas de equipos usados, para realizar renovaciones de flotas por equipos nuevos. Este concepto empezó a cambiar dentro de nuestro país hace 5 años. Anteriormente, los clientes de las industrias de construcción y minería, a excepción de la gran minería de carbón (DRUMMOND Y CERREJÓN) tendían a comprar sus activos de maquinaria y conservarlos por grandes periodos de tiempo, bajo la concepción que era más económico mantener y reparar sus equipos, que estarlos renovando con una alta periodicidad. Pero las exigencias de los contratantes, tanto el gobierno como los inversionistas privados, han demandado que por temas ambientales y para asegurar la efectividad en las obras de construcción , los equipos a emplear deben tener un máximo de horas de operación, y unos requisitos de año de fabricación para que puedan ser utilizados (prerrequisito explícito en las licitaciones).

Sumado a esto, al realizar el análisis costo / beneficio, los usuarios de grandes proyectos de infraestructura o minería, determinaron que es más beneficioso para ellos, poder renovar su flota de equipos con la terminación de estos proyectos largos, siempre y cuando el proyecto haya permitido alcanzar el punto de equilibrio en el retorno de la inversión en maquinaria, y así, contar con un nuevo parque de maquinaria, para el desarrollo de proyectos futuros.

El cambio de esta tendencia en COLOMBIA ha llevado a que tanto el fabricante como el distribuidor diseñen estrategias orientadas a ofrecer a los clientes, planes de retomas de los equipos, asegurando para estas retomas, las venta de paquetes de servicios, donde el distribuidor es el único que debe estar 100 % a cargo de los mantenimientos de la maquinaria, y el cliente se obliga a seguir al pie de la letra, todos los programas y rutinas predictivas y preventivas establecidas por el fabricante y aplicadas por el distribuidor. Al final del tiempo establecido para la retoma por el fabricante, quien es el que tiene un conocimiento global del mercado, retoma el mayor número de equipos para ponerlos en circulación en el

mercado mundial, dejando al dealer o distribuidor del país, un número inferior de equipos para que este haga lo propio dentro de su territorio.

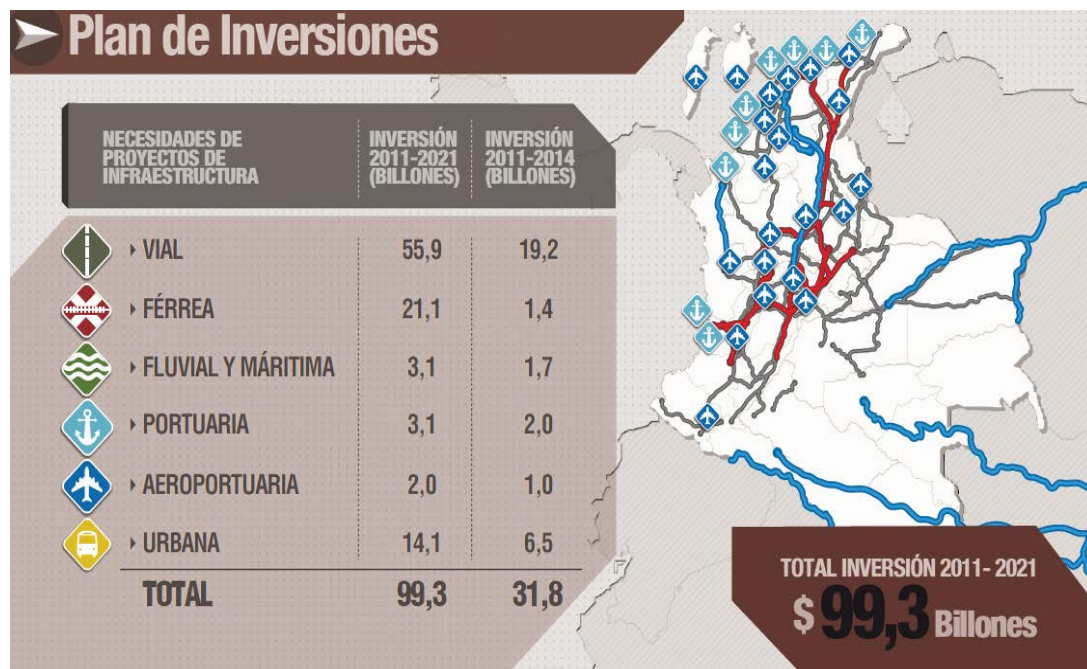
Para poder asegurar de forma correcta la distribución de las partes requeridas para las máquinas, los fabricantes están empleando sistemas automatizados que trabajan en plataformas **.net**, con el fin de poder asegurar disponibilidad para atender y configurar pedidos las 24 horas a los distribuidores, y así, poder gestionar cualquier requisición en línea sin importar la hora del día, y dejar configurada la orden y el despacho del producto, según las indicaciones del distribuidor. Esta herramienta es un factor de muy alta diferenciación en la disponibilidad de partes para poder poner en operación nuevamente un equipo que presentó una falla, siendo esto evaluado contundentemente por los clientes dentro de la calidad y efectividad del servicio y de la respuesta a sus necesidades.

La última gran tendencia que aún esta en perfeccionamiento, es que los usuarios de los equipos, están buscando integrar como un socio del proyecto al fabricante o distribuidor de equipos, ya no bajo la figura de compra-venta, sino como un socio estratégico del proyecto, donde el fabricante o distribuidor, aporta a la sociedad los equipos requeridos para el desarrollo de la obra, la operación y mantenimiento de los mismos, obteniendo un porcentaje del contrato global. Estas son las últimas propuestas que los consumidores de maquinaria en COLOMBIA están diseñando, sobre todo en proyectos de gran escala que demandan inversiones muy altas en maquinaria. De esta forma, buscan tercerizar el tema de equipos, y ellos, poderse dedicar a su Core Business o función principal del negocio, sin tener que preocuparse por las herramientas o equipos con que desarrollan sus actividades, delegándole así esta responsabilidad a quienes son los verdaderos expertos, los fabricantes de los equipos, representados por sus distribuidores en cada país.

El análisis situacional de los segmentos objetivos de ATR SAS, (infraestructura y obras civiles) nos ilustra que dentro del plan de gobierno del presidente SANTOS,

se tiene estipulada la inversión de 31,1 billones de pesos colombianos en el corto plazo (2011-2014) y de 99,3 billones de pesos en el largo plazo (2011-2022), destinados a mejorar la infraestructura de vías, líneas férreas, puertos marítimos, sistemas fluviales de navegación, aeropuertos, e infraestructura urbana.

Figura 10. Plan de Inversiones.



Fuente: Ministerio de Transporte. República de Colombia. 2011.

La información anterior permitió identificar oportunidades concretas que la compañía SUPO explotar en el territorio colombiano.

El mercado actual de maquinaria pesada nueva en excavadoras hidráulicas de 5 a 70 toneladas, nos indica que su tamaño es de 850 unidades por año, mostrando como líder del mercado al fabricante Caterpillar, en cabeza de su representante GECOLSA, con una participación total del 33 %. La segunda posición es ocupada por KOMATSU, quien es representada localmente por PRACO –DIDACOL, quien tiene una participación del 18 % del mercado colombiano. Estos dos fabricantes,

han mantenido su posicionamiento en el mercado por más de 40 años, teniendo así una ventaja competitiva de reconocimiento de marcas por el historial y tradición dentro del mercado colombiano. Lo que si podemos identificar, es que la posición número 3 ha sido muy variable en los últimos 10 años. Marcas como HITACHI-JOHN DEERE, CASE, VOLVO que tienen más de 15 años en el país, se disputan esta posición. Esta situación fue aprovechada por ATR SAS y el fabricante DOOSAN, generando un crecimiento superior a 4 puntos llegando a obtener el 10 % de participación del mercado, y consolidándose en el mediano plazo como el fabricante número 3 en participación en ventas del mercado colombiano de excavadoras hidráulicas nuevas.

El apalancamiento de esta estrategia fue orientada al servicio y soporte de producto, y no se limitó simplemente al precio. Es por este motivo, que el incremento de precios del 5 % en las listas, le permitió generar el esquema apropiado de infraestructura, personal (comercial y técnico), repuestos y conocimiento que se requería para ser reconocidos en el mercado como líderes en soporte y respaldo.

Esta acción incremental, se enfocó a ofrecer una configuración de producto con un esquema de paquete post venta, durante los periodos de garantía, que aseguren la ejecución y el control de los mantenimientos preventivos y predictivos de los equipos, por lo menos hasta un rango de 3000 horas de trabajo. Este tipo de servicios no estaba siendo ofrecido por los demás competidores.

Adicional, para poder medir el impacto de este incremento, se analizó la relación de los precios de DEALER NET PRICES de los competidores más representativos en el mercado, es decir, los líderes (CATERPILLAR Y KOMATSU) y los competidores directos que tiene ATR SAS para posicionarse como número 3 en el mercado colombiano. El análisis de la tabla que se presenta a continuación, nos permite concluir, que el incremento de precios no generaba un impacto

significativo, ya que aun se mantiene una diferencia superior al 30 % en precios con los líderes del mercado, y superior al 10 % con los competidores directos.

Tabla 1. Comparativos precios dealer net prices competidores mercado colombiano.

FABRICANTE	DISTRIBUIDOR EN COLOMBIA	MODELO	PESO DE OPERACIÓN	VALOR CIF USD \$
CATERPILLAR	GECOLSA	320 CL	21.000	151.204
		330 CL	35.810	254.288
KOMATSU	PRACO	PC 200-7 SHORT	21.350	133.866
		PC 350	35.380	215.257
KOBELCO	RODRÍGUEZ Y LONDOÑO BBB EQUIPOS	SK 210	21.999	113.589
		SK 350	38.556	189.351
VOLVO	CHANEME COMERCIAL	22 TONS EXC	22.800	137.207
		34 TONS EXC	34.650	187.500
HITACHI-JHON DEERE	DINISSAN	ZAXIS 200	21.000	122.554
		ZAXIS 350	35.000	185.000
CASE	NAVITRANS	CX 210	20.000	111.560
		CX 330	35.000	182.800

Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

Se identifico que de acuerdo al panorama de recesión económica de la unión europea, y la lenta recuperación de la economía norteamericana, los fabricantes de equipos a nivel mundial, enfocaron sus esfuerzos en desarrollar mercados en los países emergentes, como COLOMBIA, donde el potencial de desarrollo de proyectos que demandan altas cantidades de equipos, les permitirá alcanzar sus metas de crecimiento o sostenibilidad en los años próximos.

Es por este motivo, compañías que se encuentran dentro del sector pudieron

enfocarse a desarrollar proveedores que le permitieron complementar sus líneas de productos de movimiento de tierras, y adicional equipos para la nivelación, compactación, pavimentación y asfaltos requeridos para el desarrollo de obras de infraestructura.

El desarrollo de estos proveedores se ejecuto en regiones de ASIA, específicamente corea y Japón, que contaban con una experiencia superior a 15 años de fabricación y exportación a mercados globales, y mínima una experiencia de 10 años en mercados latinoamericanos , contando con productos y esquema de soportes según las últimas tendencias de los mayores fabricantes de equipos a nivel mundial, y contando con una participación global de al menos el 5 % en cada línea de maquinaria mencionada anteriormente.

Otra oportunidad interesante aprovechada por las compañías del sector fue que los consumidores colombianos de maquinaria pesada, habían evolucionado y perfeccionado sus tendencias y necesidades relevantes para definir la compra de equipos. Cada vez más, su filosofía se oriento a buscar alianzas estratégicas con los proveedores de equipos, y no limitar estas operaciones a una simple transacción de compra-venta.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo de las relaciones con los proveedores, a través de estrategias que le permita mejorar sus condiciones de crédito, formas de pagos, estructuración de pedidos de partes y equipos según las tendencias globales y regionales, el recibir acompañamiento en campañas publicitarias y de reforzamiento de construcción de marca, permitirá que ATR SAS pueda desarrollarse como un dealer de talla internacional, y así, dar cumplimiento las expectativas de los proveedores del país.

De igual forma fue crucialmente importante, la focalización de una estrategia clara para desarrollar un sistema de gestión del talento humano, para así , fidelidad y



mantener motivado al cliente interno de la compañía, a sus empleados, quienes integran los procesos que se encargan de ejecutar las estrategias definidas por la alta dirección.

Tabla 2. Descripción de proyectos a desarrollar (Estrategias).

Proyecto / Estrategia	Acción
<p><b>Aumento en 10% de las ventas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el Equipo Vendedores en Bogotá y Bucaramanga gestionando la contratación de 2 vendedores nuevos para la sede de Bogotá y 1 para la sede de Bucaramanga, buscando alianzas estratégicas con entidades como el SENA, ASOPARTES Y LA CCI para identificar los perfiles adecuados para estos cargos</li> <li>- Estructurar Planes de Bonificación a la fuerza de Ventas en función de resultados y de superación de metas establecidas por la compañía acompañados por una empresa especializada en estructuración de esquemas de motivación.</li> </ul>
<p><b>Capacitación y Entrenamiento Especializado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar programas de Desarrollo, preparación y Entrenamiento Fuerza de Ventas y de personal de servicios técnicos, contando con el apoyo de entidades como el SENA y capacitación directa del FABRICANTE DOOSAN</li> <li>- Incrementar el equipo de técnicos especializados en sistemas de maquinaria para ampliar la capacidad instalada de soporte de la compañía.</li> </ul>
<p><b>Programas de Fidelización de Clientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollando programas de Planes de Reposición Equipos Usados por Nuevos.</li> <li>- Buscar alianzas con fábrica que permita generar la circulación de los equipos de segunda recibidos en carácter de reposición dentro de la región de influencia.</li> </ul>
<p><b>Posicionamiento de la Marca</b></p>	<p>Desarrollar eventos promocionales a nivel Regional (con demostraciones de Equipos cuando sea posible), Mínimo 3</p>

Proyecto / Estrategia	Acción
	<p>veces en el año en las áreas de mayor importancia para ATR SAS, participando en el CONGRESO DE LA CÁMARA COLOMBIANA DE INFRAESTRUCTURA, FERIA INTERNACIONAL DE BOGOTA y CONGRESO CAMACOL</p>
<p><b>Programas de apalancamiento financiero para clientes</b></p>	<p>- Desarrollar Planes de Financiación para Clientes Medianos y Pequeños a través de alianzas con entidades especializadas en créditos para pymes.</p>
<p><b>Nuevas líneas de Negocio</b></p>	<p>Realizar desarrollo de nuevos proveedores para las líneas de nivelación de suelos, compactación, pavimentos y asfaltos cuya procedencia sea de países asiáticos que cumplan con altos estándares de tecnología y calidad y cumplan con requisitos de experiencia en años y volúmenes de exportación comparables a los primeros 10 fabricantes de maquinaria en el mundo</p>
<p><b>Diferenciación en el Servicio Pos venta</b></p>	<p>Diseñar e implementar paquetes de servicios post venta adecuados a las necesidades específicas de los clientes con proyectos que demanden disponibilidad de equipo superior a las 18 horas/día por periodos continuos de más de 12 meses.</p> <p>Configurar los equipos DOOSAN con sistemas de control de monitoreo satelital desde los computadores de las maquinas, para asegurar mejor control de las variables de operación y poder suministrar información de diagnostico o reparación de forma adecuada y oportuna</p>
<p><b>Disminución en Costos de logística</b></p>	<p>Realizar negociación con empresas especializadas en Logística y transporte marítimo que permita reducir en un 5 % los costos de movilización de los equipos desde puerto de origen hasta puerto de llegada.</p>

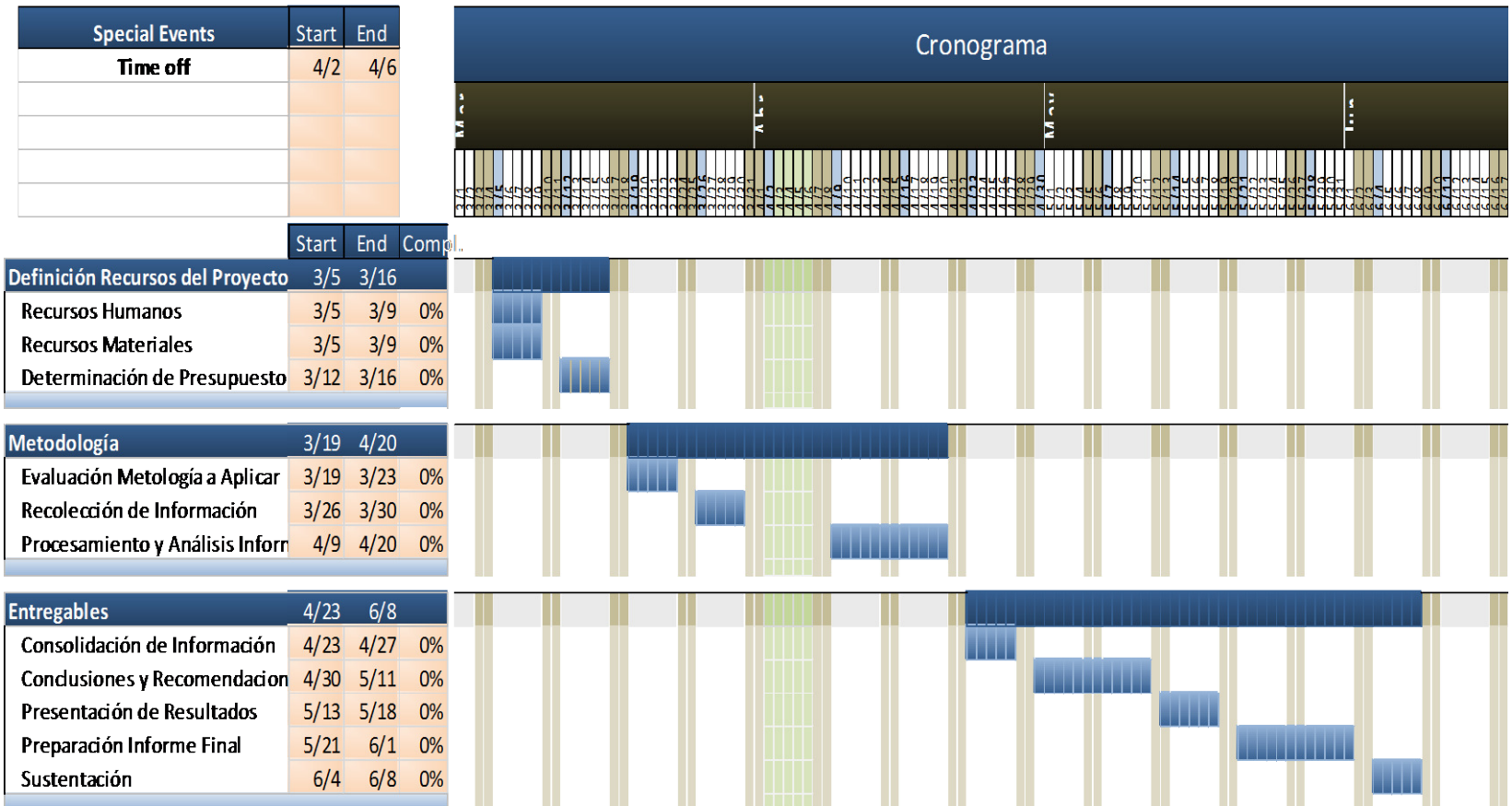
Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

#### 4. METODOLOGÍA



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

## 5. CRONOGRAMA



Fuente: LÚQUEZ, Ángel; MONROY, Javier; ESPARRAGOZA AMÓN, Juan Carlos. Autores del presente trabajo de investigación. Investigación. 2012.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIZA, J. A.; MORALES, A. C. y MORALES, E. Dirección y administración integrada de personas. McGraw-Hill. Madrid. 2004.

BONACHE, J. Y CABRERA, A. Dirección Estratégica de Personas. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España. 2004.

DELGADO, M. I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A. M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de Recursos Humanos: del Análisis Teórico a la Solución Práctica. Editorial Pearson. Madrid, España. 2006.

DIEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J. L. y MARTÍN, E. Introducción a la Economía de la Empresa. Editorial Pirámide. Madrid, España. 1996.

DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, España. 2003.

GÓMEZ MEJÍA, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. 2000.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. y CARDY. R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. 2003.

LEAL, A. y otros. El Factor humano en las relaciones laborales. Editorial Pirámide. Madrid, España. 1997.

MILKOVICH, G. T. y BOUDREAU, J. W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison Wesley Ed. New York. 1993.

VALLE, R. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Pearson. Madrid, España. 2004.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Propuesta metodología para la gestión estratégica del talento humano en compañías de maquinaria pesada de la industria de ingeniería civil y minera
3	AUTOR(es)	Esparragoza Amon, Juan Carlos; Luquez Zavala, Angel Eduardo; Monroy Cuervo, Javier Mauricio
4	AÑO Y MES	Julio 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Villacres, Guillermo
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Es el planteamiento de una estructura que le permite a la empresa gestionar el talento humano bajo un enfoque estratégico, la que una vez implementada permitirá facilitar la alineación del recurso humano con la formulación, implementación y ejecución de los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>This is the approach of a structure that allows the company to manage human talent under a strategic approach, which once implemented will facilitate the alignment of human resources with the formulation, implementation and execution of the strategic objectives of the organization.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Talento, estructura, estrategia, alineación y gestión.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Industria Ingeniería civil y Minera
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de investigación aplicada.
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar la estructura y los procesos del área de recursos humanos que le permitan a la organización lograr la alineación de la estrategia de RH a la estrategia de la compañía.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear prácticas con la estrategia del negocio</li> <li>• Encajar la estrategia del negocio con el sistema de recursos humanos</li> <li>• Conseguir coherencia interna entre las diversas prácticas dentro de la organización.</li> </ul>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Las compañías del sector de Maquinaria Pesada de la industria de Ingeniería Civil y Minera de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.</p> <p>La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.</p> <p>Entre las herramienta indispensable para enfrentar este desafío estarían: la gestión estratégica de los procesos de talento humano apalancada en la gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.</p> <p>Para llegar a concluir lo anteriormente mencionado fue necesario realizar varias sesiones de grupo en las cuales se realizaron entrevistas a personas claves de la organización y los procesos, identificado que el proceso de planeación estratégica y su ejecución no estaban alienados con la configuración y gestión de los procesos declarados en el sistema de gestión de calidad ni con el involucramiento efectivo del talento humano</p>

13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>A través del análisis de las causas identificadas se ha ratificado que el proceso de Planeación Estratégica no está alineado con la configuración y gestión de los procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la gestión del Talento Humano.</p> <p>Se ha identificado claramente que el efecto más relevante de esta falta de alineación es la baja contribución de los procesos y de las personas para el logro de los Objetivos Estratégicos retrasado la implementación</p> <p>En organizaciones de este sector es necesario implementar una estructura enfocada principalmente en cuatro ejes que son: Estrategia de Negocio, Estrategia de recurso humano, estrategia Táctica del recurso humano y estrategia operativa de Recurso humano con el fin, de garantizar la gestión integral del talento humano dentro de los procesos de la organización.</p> <p>A través de la implementación de la estructura planteada, se espera que haya coherencia en todos los procesos y niveles de la organización lo cual contribuirá al fortalecimiento de la perspectiva de crecimiento interno y aprendizaje a través de un mayor sentido de pertenencia, mejora del clima laboral, desarrollo de habilidades y competencias requeridas por la organización y programas de bienestar, entre otros.</p>
14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p>ARIZA, J. A.; MORALES, A. C. y MORALES, E. Dirección y administración integrada de personas. McGraw-Hill. Madrid. 2004.</p> <p>BONACHE, J. Y CABRERA, A. Dirección Estratégica de Personas. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. 2004.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España. 2004.</p> <p>DELGADO, M. I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A. M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de Recursos Humanos: del Análisis Teórico a la Solución Práctica. Editorial Pearson. Madrid, España. 2006.</p> <p>DIEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J. L. y MARTÍN, E. Introducción a la Economía de la Empresa. Editorial Pirámide. Madrid, España. 1996.</p> <p>DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Madrid, España. 2003.</p> <p>GÓMEZ MEJÍA, Luis R. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. 2000.</p> <p>GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. y CARDY, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Madrid, España. 2003.</p> <p>LEAL, A. y otros. El Factor humano en las relaciones laborales. Editorial Pirámide. Madrid, España. 1997.</p> <p>MILKOVICH, G. T. y BOUDREAU, J. W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison Wesley Ed. New York. 1993.</p> <p>VALLE, R. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Pearson. Madrid, España. 2004.</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA