



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Grado en Economía

**Eficiencia en la Gestión del Talento: Clave para
el crecimiento económico de Industrias Maxi**

Paula Domínguez Rodríguez

Tutor: Héctor Pérez Fernández

Curso: 2024-2025

Resumen

La gestión adecuada de los recursos humanos juega un papel fundamental a la hora de aportar valor a la empresa, garantizando y mejorando su competitividad. Así, la correcta administración del capital humano a través de la formación, la motivación y la retención del talento genera ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores.

Industrias Maxi se presenta como un caso de éxito en la aplicación de estas estrategias, integrando el modelo AMO (Habilidad, Motivación, Oportunidad) para mejorar la productividad y estabilidad laboral. Además, se estudia su entorno competitivo, analizando fortalezas y debilidades que nos ayudaran a responder a las oportunidades y amenazas surgidas del análisis de su entorno. La empresa apuesta por la especialización, la digitalización y la I+D+i, como pilares de su crecimiento, asegurando su liderazgo en el sector. Finalmente, se abordan los desafíos futuros en la gestión del talento, destacando la necesidad de atraer a las nuevas generaciones y de adaptarse a la evolución constante del mercado.

Palabras clave

Gestión del talento, Recursos humanos, Modelo AMO, Ventaja competitiva, Formación continua

Abstract

The proper management of human resources plays a fundamental role in adding value to the company, guaranteeing and improving its competitiveness. Thus, the correct management of human capital through training, motivation and talent retention generates sustainable competitive advantages over its competitors.

Industrias Maxi is presented as a success case in the application of these strategies, integrating the AMO model (Skill, Motivation, Opportunity) to improve productivity and job stability. In addition, its competitive environment is studied, analyzing strengths and weaknesses that will help us respond to the opportunities and threats arising from the analysis of its environment. The company is committed to specialization, digitalization and R&D&I as pillars of its growth, ensuring its leadership in the sector. Finally, future challenges in talent management are addressed, highlighting the need to attract new generations and adapt to the constant evolution of the market.

Keywords

Talent management, Human resources, AMO model, Competitive advantage, Continuous training

ÍNDICE GENERAL

1. 1.INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO: LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	2
2.1 Los recursos humanos y el rendimiento empresarial.....	3
2.2 La gestión del talento.....	5
2.3. Rendimiento y políticas de recursos humanos: El modelo AMO de políticas de recursos humanos.....	8
3. ESTUDIO DE CASO: INDUSTRIAS MAXI.....	10
3.1 Entorno de Industrias Maxi.....	11
3.2 La gestión de los recursos humanos en Industrias Maxi. S.A.....	19
3.3 Retos futuros en la gestión de recursos humanos.....	24
4. CONCLUSIONES	27
4.1 Líneas futuras de avance.....	29
4.2 Limitaciones.....	30
4.3 Aplicaciones prácticas.....	30
5. BIBLIOGRAFÍA.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por la globalización, la transformación digital y la creciente competencia, la gestión de los recursos humanos se ha convertido en un pilar estratégico fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Ya no se trata únicamente de administrar empleados, sino de potenciar el capital humano como un activo diferenciador que impulse la productividad, la innovación y la ventaja competitiva. La evolución del mercado laboral, junto con los cambios tecnológicos, ha hecho que las empresas cambien sus estrategias, apostando por modelos de gestión más dinámicos y eficientes.

Uno de los métodos más importantes en este ámbito es el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities), del que se derivan prácticas de recursos humanos enfocadas en las Habilidades, Motivación y Oportunidades de los trabajadores como elementos claves para conseguir los objetivos de cualquier empresa además de contribuir al buen rendimiento y bienestar de los empleados. Por tanto, este modelo permite establecer una relación entre los resultados financieros y los empleados de las empresas.

En este trabajo, se estudia también la importancia de la gestión de los recursos humanos desde un enfoque teórico y práctico, con especial importancia del impacto en el rendimiento empresarial. Para ello, se analiza el caso de Industrias Maxi, una empresa que ha sabido integrar con éxito estrategias innovadoras de gestión del talento, fortaleciendo así su posición en el sector en el que opera. A través del análisis de su entorno competitivo, las políticas de recursos humanos que emplean y su apuesta por la digitalización, son factores claves para alcanzar su éxito como empresa

En último lugar, también se busca ofrecer una visión sobre las tendencias en la gestión del talento, a través de la formación continua para adaptar la plantilla. a los cambios tecnológicos, la captación de nuevos trabajadores a través de la formación DUAL todo ello desde un punto de vista con el que se intenta fomentar una cultura de empresa. Todas estas estrategias pueden tomarse como marco de referencia para los profesionales del sector.

2. MARCO TEÓRICO: LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En los últimos años se han experimentado importantes cambios en el entorno empresarial. En un mercado global cada vez más competitivo, la continua evolución de la tecnología, junto con los rápidos cambios en la demografía tienen implicaciones globales considerables en la estructura competitiva de los mercados. En este nuevo escenario, los recursos tradicionales a través de los cuales se obtenía una ventaja competitiva, como podían ser los activos físicos, financieros y tecnológicos, ya no son tan efectivos debido a su disponibilidad generalizada en mercados abiertos. De esta manera, para las empresas es fundamental desarrollar habilidades para competir de manera eficaz, habilidades únicas que sean complicadas de replicar por las empresas rivales (Teece et al., 1997).

En las empresas, estas habilidades provienen casi siempre de los individuos, quienes las adquieren y las utilizan apoyándose en su experiencia. Por tanto, se plantea que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo al facilitar a las empresas el aprovechamiento eficiente del conocimiento de su personal y equipos.

Muchos autores (Ulrich & Lake, 1990; Reich, 1991 y Pfeffer, 1994) llegan a la conclusión de que los empleados son la fuente de ventaja necesaria para que las empresas alcancen el éxito, y para ello tienen que realizar inversiones adecuadas en capital humano con la finalidad de incorporar y formar a trabajadores con mejores habilidades y aptitudes que sus rivales. De tal modo que, si los trabajadores son un elemento clave para la competitividad de la empresa, una correcta administración de los recursos humanos es fundamental en un mercado globalizado en constante cambio.

Pero es muy importante tener en cuenta que el capital humano por sí mismo no constituye una ventaja competitiva, dado que todas las empresas pueden poseer un capital humano similar. La ventaja radica en la forma de administrarlo y en como integrarlo con los demás recursos organizativos. (Sastre y Aguilar, 2003; Pfeffer, 1994)

En este sentido, las actividades de los recursos humanos alcanzan una gran relevancia desde el punto de vista estratégico, ya que es el factor clave para gestionar los diferentes conocimientos y habilidades adquiridos por los empleados. Y solo aquellas empresas capaces de atraer, conservar y motivar a su personal, serán las que consigan desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Dolan, 2007).

Relacionado con lo anterior, los departamentos de recursos humanos han ido progresando a lo largo del tiempo. Tradicionalmente, llevaban a cabo una función meramente administrativa de las relaciones laborales que vinculaban a la empresa con sus empleados. Es decir, tareas burocráticas como son la gestión de las nóminas y la supervisión de los trabajadores; considerando a los trabajadores como un factor más de producción y por tanto un coste que minimizar.

Sin embargo, en la actualidad, como consecuencia de la constante evolución del entorno y otros factores como el aumento de la competitividad, se considera a los trabajadores como una fuente de diferenciación, por tanto el departamento de recursos humanos ahora también abarca funciones en materia de gestión de personas, encargándose no solo de trámites administrativos necesarios para el mantenimiento de la relación laboral, sino también de la formación, del desarrollo, o aspectos como la gestión de la conciliación de la vida familiar y laboral, siendo fundamental para obtener un personal motivado que lleve a cabo su trabajo de manera más eficaz, es decir a la nueva concepción del departamento de los recursos humanos se le atribuye también la responsabilidad de integrar un equipo de personas capacitadas y comprometidas, que puedan aportar un valor adicional a la empresa para garantizar y mejorar su competitividad en el mercado laboral.

2.1 Los recursos humanos y el rendimiento empresarial

La gestión de los recursos humanos consiste en diseñar políticas de recursos humanos que busquen maximizar la productividad del empleado y su lealtad con la empresa, logrando así los objetivos organizacionales (Alagaraja, M. (2013; Guest, 1997). Esta gestión de recursos humanos se ha basado tradicionalmente en el *enfoque de recursos y capacidades* que pone al ser humano como una fuente principal para la obtención de una ventaja competitiva

(Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Así, en la economía actual basada en el conocimiento en la que operamos, la capacidad de una empresa para generar valor no solo se basa en su situación financiera y su producción, sino también en el talento humano de la organización, que es clave para aumentar su competitividad (Kaplan y Norton, 2000).

Debido a que las competencias de los empleados son cada vez menores, es crucial implementar y mejorar las políticas de recursos humanos para mantener el talento. Así que, es fundamental que una organización se centre en desarrollar directrices específicas que promuevan la obtención, conservación y perfeccionamiento de las habilidades necesarias de su personal (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001)

La gestión de personal influye significativamente en la mejora de la competitividad y en el desempeño de una empresa, no solo porque el talento humano es único, sino porque permite adaptarse mejor a los cambios constantes del entorno (Huselid y Becker, 1996). Por eso, las empresas se centran en la buena gestión de los recursos humanos como una de sus principales preocupaciones. Debido a esto, las empresas prestan mucha atención a cómo gestionan sus recursos humanos. Se espera que una gestión eficaz de los recursos humanos logre el compromiso, la flexibilidad y la calidad, cuya consecución se espera que beneficie los resultados organizacionales como el rendimiento empresarial, el absentismo y la rotación (Paauwe, 2009).

Dentro de la gestión de recursos humanos, es común analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño empresarial, por lo que diversos estudios se han enfocado en este tema, buscando confirmar si las estrategias de recursos humanos de las empresas son fundamentales para lograr resultados superiores.

Así, se han evaluado los impactos de ciertas acciones de prácticas de recursos humanos sobre la tasa de rotación, el rendimiento y los beneficios. Dichos estudios han demostrado que la tasa de renuncias de los empleados disminuye a medida que la seguridad laboral se incrementa, lo que sugiere que una cultura de cooperación y compromiso contribuye a una mayor satisfacción en el trabajo según Baysinger y Mobley (1983).

De acuerdo con Cutcher-Gershenfeld (1991), se ha observado una relación entre la eficiencia y las prácticas que fomentan la colaboración entre trabajadores, como los círculos de calidad

y los programas de formación. Y, finalmente, se ha observado una conexión directa entre los sistemas de pago (Gerhart y Mikevich, 1992), la inversión en formación (Russell et al., 1985), los procesos de selección (Terpstra y Rozzel, 1993) y los resultados económicos.

Aunque dichos estudios obtienen unos resultados interesantes, tienen cierta limitación al examinar las prácticas de recursos humanos de manera aislada, sin tener en cuenta la presencia de complementariedades y relaciones con otras formas de organizar el trabajo.

Posteriormente, Huselid (1995) en su estudio de 968 empresas, descubrió que existe una asociación positiva entre las estrategias de gestión de recursos humanos y la eficiencia laboral, así como con la estabilidad del personal y el desempeño financiero. Esto fue complementado por Ostroff (1995), quién comparó empresas según la calidad de sus prácticas de recursos humanos, observando mejores resultados en valor de mercado, contabilidad, productividad y ventas en las empresas con mejores políticas. Finalmente, Huselid y Becker (1997) confirmaron que la relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial es no lineal, con aumentos significativos en el valor de mercado al mejorar las prácticas.

Por lo general, las estrategias de recursos humanos están vinculadas al desempeño de la empresa, sobre todo en cuanto al compromiso de los trabajadores, aunque su efecto es mínimo en términos estadísticos y no siempre efectivo, lo que plantea interrogantes sobre su capacidad de ofrecer una ventaja competitiva por sí solas.

2.2 La gestión del talento

El Talent Management (TM) o la Gestión del Talento nace en un entorno global económico complejo, dinámico, altamente competitivo y extremadamente volátil donde las empresas buscan sobrevivir. Este campo surge de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) para respaldar los objetivos empresariales, según Peter Capelli en 2008.

La DERH destaca por su enfoque proactivo entre la planificación estratégica empresarial y la gestión de los recursos humanos. Esta misma iniciativa implica que la dirección de RRHH se integre completamente y dirija los planes de personal hacia el futuro. Este sector estratégico

firma convenios continuos con los trabajadores, por lo tanto, comprende y se convence de que las políticas de recursos humanos son fundamentales. En realidad, podemos afirmar que el capital humano carece de valor económico si no se utiliza para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa

La gestión del talento ha tomado relevancia en el área de los recursos humanos como una herramienta innovadora para abordar las nuevas demandas del personal a las que se enfrentan las organizaciones, en el entorno empresarial actual. Es decir, su objetivo es colocar al empleado correcto en la posición correcta, involucrando todas las medidas necesarias para que puedan desempeñar su trabajo de forma óptima en beneficio de la empresa. (Cappelli, 2008). Aunque en realidad siempre ha tenido gran importancia, ha sido en las últimas décadas cuando se ha reconocido su importancia en mayor medida por todos los estamentos empresariales, debido a las suposiciones de que la GT es una fuente clave de ventaja competitiva. Esto, junto con los cambios en la demografía mundial, que según informan han generado problemas de suministro de talento, han sido fuerzas impulsoras del interés de la gestión del talento (Tarique y Schuler, 2010).

Por consiguiente, el personal de una empresa ya no es visto solamente como un recurso humano o capital, sino que también es apreciado como talento humano, susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial. Por ello, cualquier empresa que quiera destacar y permanecer en el mercado debe satisfacer las necesidades y exigencias del cliente de manera que sea diferenciado de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos o servicios que oferta, para lo que requiere de talento humano.

Por tanto, podemos definir la gestión de los recursos humanos como el conjunto de tareas que influyen de alguna forma en la conducta de los individuos en el momento de diseñar y ejecutar estrategias empresariales. (Schuler, R.S. 1992)

De tal manera, observamos que la gestión de los recursos humanos se ha convertido en un elemento clave y esencial en el ámbito empresarial.

Es importante que definamos también que es el talento, y para ello hay que mencionar tres elementos imprescindibles en el desarrollo del talento. Según Jericó (2001), las

capacidades que son el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que una persona tiene. El peso de cada elemento cambia dependiendo de los autores. Este valor resulta de combinar el conocimiento y las habilidades con la actitud (Figura 1).

Figura 1. Los componentes del talento humano.



Fuente: Jerico, Pilar (2001). La nueva gestión del talento: construyendo compromiso

TALENTO= CAPACIDADES (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES) +ACTITUD+ COMPROMISO

Es fundamental tener los tres elementos al mismo tiempo para conseguir objetivos óptimos, ya que, si falta uno de estos, no será considerado talento:

- 1) El primer elemento sería las capacidades "puedo", que son la combinación de conocimiento y habilidades que una persona tiene.
- 2) El segundo elemento sería el compromiso que se centra en el "quiero". Si la persona tiene habilidades y actúa en el momento oportuno, aunque no esté comprometido, podría lograr resultados, pero solo si es obligado por alguien con autoridad, ya que su falta de motivación impedirá alcanzar un resultado positivo.
- 3) Y, por último, la acción se fundamenta en "lo consigo", tal como su nombre lo indica. Se refiere a la rapidez, la innovación continua, la proactividad, etc. Es un componente esencial en la conformación del talento ya que es crucial sobresalir, estar un paso adelante de los demás.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que el talento surge de la combinación de las capacidades, habilidades y competencias de un empleado. Asimismo, es visto como un factor distintivo, lo que incrementa la demanda de este y podemos concluir que uno de los nuevos desafíos de la gestión de recursos humanos es encontrar, atraer y retener talento. Esto es fundamental ya que la gestión del talento intenta involucrar el capital humano, incrementando el potencial de cada trabajador, ya que claramente, los trabajadores son fundamentales para el correcto funcionamiento de las compañías, por lo tanto, estas deben enfocarse en proteger a su personal.

2.3. Rendimiento y políticas de recursos humanos: El modelo AMO de políticas de recursos humanos

Dentro de la administración del talento, es crucial el nivel de desarrollo y aplicación de las estrategias de recursos humanos, tanto en las grandes empresas como en las pymes. Cardon y Stevens (2004) han indicado que varios aspectos pueden influir en el nivel de desarrollo de estas prácticas, como el tamaño de la empresa, su tiempo de establecimiento, el tipo de control empresarial, la capacitación del gerente y el sector en el que opera. También, el nivel de desarrollo de estas acciones está fuertemente relacionado con la adopción del modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities), el cual influye en el logro de mejores resultados en las organizaciones (Kroon et al., 2013). Las estrategias de Recursos Humanos de alto rendimiento tienen como objetivo impactar de forma estratégica en la productividad de la organización. Estas acciones están destinadas a los miembros de la organización, quienes son considerados el activo más importante debido a que sus habilidades son el valor distintivo que destacará a la organización. Además, dichas técnicas consisten en un conjunto de instrumentos orientados a la capacitación y crecimiento del personal, teniendo como objetivo secundario incentivar y retener a los empleados

Bailey (1993) propuso el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities), argumentando que para garantizar el compromiso voluntario del empleado se requieren habilidades, motivación y oportunidades (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Posteriormente,

Appelbaum (2000), siguiendo el mismo enfoque y basándose en los métodos de trabajo de alto rendimiento, diseñados para impulsar el desempeño organizacional, creó un modelo que combinaba tres elementos que contribuyen a la mejora del trabajo: habilidades individuales (A), motivación (M) y la oportunidad de participación (O), donde la falta de alguno de estos elementos conllevaría a una disminución significativa en los niveles de rendimiento (Marin-García & Tomas, 2016). Según estos autores, el modelo tiene su inicio en la discusión teórica entre psicólogos industriales y psicólogos sociales sobre la relación entre la selección (habilidad) para el trabajo, y la importancia de la motivación.

En concreto, dentro de este modelo se incluyen tres dimensiones: la habilidad, la motivación y la provisión de oportunidad. Específicamente, la capacidad que se ve como un concepto global que incluye conocimientos, habilidades y competencias, generalmente se asocia de forma positiva con las políticas de contratación y de capacitación (Kroon et al., 2013). La motivación, que está estrechamente relacionada con el deseo de mejorar el rendimiento de una persona, tiende a mostrar una correlación positiva con iniciativas de incentivos y aquellas relacionadas con el crecimiento laboral (Raiden, Dainty y Neale, 2006). Por último, la posibilidad de considerar los aspectos del entorno laboral generalmente se asocia positivamente con actividades como el trabajo en equipo (Kroon et al., 2013).

El modelo AMO establece que la relación entre los resultados financieros y de los empleados de las empresas derivan de las prácticas de recursos humanos enfocadas en las capacidades, motivación y oportunidades de los trabajadores (Delery & Roumpi, 2017); siendo exitosas sin importar las características particulares de cada empresa (Appelbaum y Batt, 1994; Aragón Sánchez, Sánchez Marín y Mue-ses Morales, 2015). De acuerdo con Guest (2017) y Marin-García & Tomas (2016), en la mayoría de las investigaciones, estos tres elementos son fundamentales para alcanzar el objetivo final de cualquier empresa: los beneficios, además de contribuir al buen rendimiento y bienestar de los empleados.

Por tanto, los verdaderos beneficios de implementar sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelos como el enfoque AMO se reflejan en los ingresos y la rentabilidad. Esto se debe a que la coordinación horizontal entre los trabajadores de primera línea contribuye directamente al rendimiento, impactando positivamente en las ventas y las

ganancias (Appelbaum et al., 2001). Este enfoque también influye muy favorablemente en los resultados organizacionales más inmediatos, como el capital humano y la motivación de los empleados, que actúan como mediadores para alcanzar metas más amplias, como los resultados operativos y financieros, y reducen los índices de rotación voluntaria (Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012).

3. ESTUDIO DE CASO: INDUSTRIAS MAXI

Industrias Maxi es una empresa líder en el sector industrial ubicada en el Polígono de San Cristóbal (Valladolid). En 1969 nace bajo el nombre de Talleres Maxi, como empresa dedicada al mecanizado de piezas metálicas y es en 1984 cuando se crea Industrias Maxi SA, que es el nombre con el que hoy en día conocemos a la entidad. Durante todos estos años no ha parado de crecer en todos los aspectos, ya que ha realizado fuertes inversiones tanto a nivel físico (nuevas instalaciones y mejora continua de su maquinaria y tecnología) como a nivel empresarial (creación de departamentos, entrada en nuevos sectores o una continua apuesta en I+D+i, entre otros).

Actualmente es una empresa de referencia en la prestación de soluciones integrales en el sector de la industria, es decir, ofrecen respuestas rápidas y personalizadas para cualquier ámbito industrial. Esta metodología es exportable a cualquier línea de negocio que pueda requerir de sus servicios: automoción, aeronáutica, energías renovables, nuclear, alimentación, reciclaje, papelería, naval, construcciones y muchos otros. Su elevada capacidad operativa, les permite abarcar todos los procesos de desarrollo desde la concepción e ingeniería, hasta la puesta en marcha, lo que les permite ofrecer una cadena de valor completa en los proyectos que va a desarrollar, satisfaciendo las necesidades industriales de los clientes en todo momento, hasta el servicio postventa.

Industrias Maxi también se distingue por su enfoque en la sostenibilidad, implementando prácticas y tecnologías que reducen su impacto ambiental y promueven la eficiencia energética en sus procesos de fabricación. Además de esto, apuestan firmemente por la búsqueda de mejoras y de nuevos nichos de mercado utilizando la I+D+i. Esto les

permite profundizar en el conocimiento de sus habilidades, de adaptación a las necesidades del mercado y a una constante evolución de sus especialidades, posicionándose, así como un socio estratégico para sus clientes.

Además de su excelencia en la cadena de valor y sobre todo en la calidad de producción, la empresa también se destaca por su cultura empresarial basada en el trabajo en equipo, la integridad y el compromiso con la comunidad. Con un equipo altamente cualificado en todos sus departamentos y un fuerte compromiso con la mejora continua, han hecho de ello, valores fundamentales que han sido claves en el éxito y el crecimiento sostenido de Industrias Maxi a lo largo de los años.

3.1 Entorno de Industrias Maxi

Desde su fundación, ha evolucionado para convertirse en un referente en mercados como la automoción, aeronáutica, energías renovables y nuclear. Este posicionamiento se debe a su capacidad para gestionar proyectos llave en mano, abarcando todas las fases del proceso, desde la ingeniería y el diseño hasta la fabricación, montaje y puesta en marcha de maquinaria y líneas de producción.

La empresa opera en un entorno dinámico y altamente competitivo, influenciado por factores económicos, sociales, tecnológicos y regulatorios. En este contexto, Industrias Maxi ha adoptado un enfoque estratégico basado en la innovación, la sostenibilidad y la diversificación, lo que le permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y reforzar su posición tanto a nivel nacional como internacional.

El análisis de su entorno general y sectorial proporciona una visión integral de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía, así como de las estrategias que implementa para garantizar su crecimiento sostenido y su liderazgo en el sector industrial. Comenzaremos con el estudio del entorno general a través del modelo PEST:

1. ECONÓMICO: A pesar de la inestabilidad económica de los últimos años en el mercado, sobre todo la causada por la crisis de la COVID, la compañía ha experimentado un aumento constante en ventas y personal, resaltado por su

habilidad para ampliar sus operaciones más allá de la industria automotriz, sector básico y fundamental de Valladolid por la ubicación de FASA, pues muchas de las empresas dedicadas al mecanizado de piezas metálicas de la provincia se han acomodado y han hecho que su principal fuente de ingresos sea exclusivamente en ser cliente de la mencionada factoría, esto conlleva un elevado riesgo de dependencia de la empresa principal que hace que estas compañías no tengan capacidad de reacción ante cualquier posible cambio en el mercado. En este aspecto la elevada capacidad operativa de Industrias Maxi ha hecho que sea capaz de enfrentarse a cualquier amenaza, convirtiéndose hoy en día, en un referente en el diseño y fabricación de bienes de equipo y maquinaria especial para distintos sectores. Un buen ejemplo de ello fue que, en plena pandemia, la compañía decidió contribuir a la causa, comprando plástico y utilizando sus máquinas de impresión 3D para hacer protectores de pantalla y salva orejas.

Además, su expansión hacia mercados internacionales aumenta la estabilidad de los ingresos al disminuir la dependencia del mercado local y mitigar riesgos económicos.

2. SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL: La sociedad en general y los clientes en particular demandan cada vez más empresas preocupadas por prácticas responsables en relación al medioambiente. En este aspecto, Industrias Maxi está fuertemente comprometida con la gestión responsable del impacto medioambiental haciendo de ello su estrategia de mejora continua, pues se enfocan en satisfacer las necesidades de sus grupos de interés mientras respetan y preservan los recursos naturales. Tienen el objetivo de alcanzar un alto nivel de eficiencia en cuanto a sus consumos energéticos convirtiéndose en todo un referente en su sector, también tienen una estrategia ambiental centrada en la producción limpia buscando integrar y prevenir impactos ambientales a lo largo de los procesos con el objetivo de aumentar la eficiencia y reducir riesgos. Muestra de ello es su implicación en el proyecto Valladolid Net-Zero que consiste en reducir su huella de carbono. Todas estas prácticas no solo fortalecen su posición ante clientes con mayor conciencia ambiental, sino que también aumenta su reputación como una empresa comprometida con la responsabilidad social corporativa.

3. TECNOLÓGICO: Como consecuencia de los rápidos cambios tecnológicos que se están produciendo a nivel global en todos los mercados, un impacto muy característico del sector industrial actual ha sido la digitalización del tejido empresarial. Esta tendencia ha incrementado la demanda de soluciones basadas en la Industria 4.0 y en la Inteligencia Artificial, destacando un avance positivo en la adopción de tecnologías innovadoras, lo cual constituye una gran oportunidad para el futuro ya que sin I+D+I no habrá cifra de negocio. En este sentido, Industrias Maxi apuesta firmemente por la búsqueda de mejoras y de nuevos nichos de mercado, utilizando la I+D+i como herramienta para profundizar en sus habilidades y así poder adaptarse a las necesidades de estos mercados en continua evolución. De esta forma puede satisfacer de manera rápida y precisa la demanda de los principales sectores industriales.

4. POLÍTICO: El hecho de Industrias Maxi apueste por la búsqueda constante de mejoras y de nuevos nichos de mercado a nivel mundial, hace que el cumplimiento de las regulaciones técnicas pueda suponer una amenaza para su cifra de negocio. Un claro ejemplo, es la incertidumbre generada en el sector de la automoción por la decisión de la UE de favorecer la movilidad eléctrica, que hizo que un primer momento disminuyeran las inversiones de los principales fabricantes, pero que una vez definidas las políticas comunitarias el mercado se ha recuperado a volúmenes de fabricación prepandemia.

Además de las formas de afrontar estos problemas que hemos comentado por parte de Industrias Maxi, la empresa cuenta con una serie de fortalezas y debilidades que también le ayudarán a responder ante las oportunidades y amenazas que han surgido y vayan surgiendo en el entorno general:

1. FORTALEZAS: Industrias Maxi se caracteriza principalmente por ser especialista en identificar las necesidades de sus clientes y aportar soluciones competitivas de manera rápida y eficaz. Su elevada capacidad operativa le permite satisfacer la

demanda de los principales sectores industriales gracias a su metodología basada en la utilización de la I+D+i, herramienta fundamental para adaptarse a las exigencias del mercado, automatizando y robotizando los procesos y líneas de fabricación de sus clientes. Asimismo, cuenta con una plantilla altamente cualificada y enfocada en una mejora continua de sus habilidades.

Por otro lado, el que los clientes sean el núcleo de la estrategia de la empresa, junto con el hecho de trabajar de manera conjunta con un objetivo común, hacen que “El Proyecto” cumpla con las expectativas de calidad, plazo y coste exigidos.

Así pues, la integración a la perfección de todos los departamentos hace que este sistema de trabajo pueda responder a cualquier necesidad propuesta

Muestra de esta metodología podemos verla en el siguiente gráfico, en el que IMX abarca todos los procesos desarrollados desde la concepción e ingeniería hasta la puesta en marcha, situando como núcleo principal de la estrategia “El Proyecto”, el cual se ha generado a partir de la necesidad de los clientes y que no sería posible de no haber una relación directa con ellos. De esta forma, todos sus departamentos se integran perfectamente entre sí, dando lugar a una cadena de valor que se traduce en un desarrollo continuo de su equipo.

Figura 2. Cadena de valor de Industrias Maxi.



Fuente: www.industrias-maxi.es

2. **DEBILIDADES:** A pesar de haber diversificado su actividad, el hecho de operar en un mercado global hace que el cumplimiento de las regulaciones técnicas internacionales

pueda suponer una amenaza tanto para su cifra de negocio como para su crecimiento internacional. Por ejemplo, el lento desarrollo de nuevas aeronaves en la industria aeronáutica y aeroespacial ha retrasado la fabricación de gradas de montaje y moldes para piezas.

Para complementar el estudio del entorno general, se realizará un estudio del entorno sectorial de Industrias Maxi. Como punto inicial de éste, es importante analizar y definir el campo de actividad en función de tres dimensiones, es decir a través del modelo de Abell: clientes, necesidades y tecnologías

Industrias Maxi es un proveedor integral que acomete proyectos industriales complejos desde la ingeniería hasta la puesta en marcha y el servicio postventa. Se dirige principalmente a sectores clave como la automoción, aeronáutica, alimentación y energía, manteniendo una importante presencia en otros ámbitos industriales, tanto a nivel nacional como internacional. Además, su cartera de clientes abarca entidades que requieren soluciones complejas y personalizadas. Asimismo, la compañía se posiciona como un socio estratégico para organizaciones que necesitan elevados estándares de calidad, precisión y conformidad normativa en sectores rigurosamente regulados, fortaleciendo su liderazgo en mercados especializados y globales.

De la misma forma, Industrias Maxi satisface una variada gama de necesidades industriales, resaltando su habilidad para proporcionar soluciones completas en ingeniería y mecanizado, ajustadas a las particularidades de cada cliente, que junto con la integración perfecta de todos sus departamentos hace que tenga una alta capacidad de respuesta ante cualquier necesidad propuesta, es decir su método basado en la innovación técnica y la exactitud en las operaciones, les facilita responder con eficacia a exigencias complejas. Por otro lado, Industrias Maxi, enfoca su atención en la sostenibilidad y la eficacia energética en sus operaciones, minimizando el impacto ambiental y cumpliendo con las regulaciones más estrictas en áreas como la nuclear y la aeronáutica, asegurando de este modo una propuesta de valor diferenciada y competitiva.

Para satisfacer las exigencias de sus clientes, Industrias Maxi une tecnologías de vanguardia con habilidades organizativas de alto nivel. Emplea también técnicas de mecanizado de 5 ejes, robótica automatizada e Industria 4.0 para asegurar la mayor precisión y eficacia en sus procedimientos. Su modelo operativo flexivo les facilita la gestión de proyectos, garantizando soluciones “llave en mano” y abarcando todos los procesos desarrollados desde la concepción e ingeniería hasta la puesta en marcha, de esta forma les permite llegar a hacer realidad la imaginación y necesidad de sus clientes. Además, lleva a cabo importantes inversiones en I+D+i para investigar nuevas soluciones innovadoras que les permite adaptarse de forma rápida a los cambios del mercado. Hay que tener en cuenta, que todo esto no sería posible si no contara con una amplia plantilla de profesionales altamente cualificados y con gran experiencia en el sector. La colaboración con centros tecnológicos garantiza un enfoque personalizado a las demandas concretas de cada proyecto, fortaleciendo así su rol como líder en el sector.

Una vez delimitado el sector, es esencial estudiar las 5 fuerzas de Porter, ya que nos proporciona un marco estratégico para analizar el entorno competitivo de una empresa y poder comprender los factores que afectan a su rentabilidad y posición en el mercado.

-Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es moderada. A pesar de que los gastos iniciales para asentarse en áreas como la Industria 4.0 o el mecanizado de alta precisión son altos, las barreras de entrada disminuyen gracias a la globalización de los mercados. No obstante, tanto Industrias Maxi como otras empresas del sector mantienen su posición mediante una fuerte inversión en tecnología, las relaciones establecidas con sus clientes y un equipo altamente cualificado, lo que hace complicada la entrada de nuevos actores que les suponga una gran amenaza a priori, ya que alcanzar su grado de especialización, servicios a medida y fidelización, requiere de una fuerte inversión y tiempo.

-Poder de negociación de los proveedores

Industrias Maxi fomenta relaciones sostenibles y a largo plazo con sus proveedores. Se basan en la implantación de una política de compras que incorpora criterios ASG (Ambiental, Social

y Gobernanza) en la homologación y evaluación de sus proveedores, ya que el tipo de materias primas necesarias para sus proyectos son muy específicas y los proveedores muy limitados. Es por ello que consideran esencial establecer alianzas sostenibles para garantizar el crecimiento y desarrollo de la compañía. Por otro lado, IMX mantiene una política de apoyo a los proveedores locales siempre que le sea posible, de manera que así ve fortalecida su cadena de suministro, además de generar un impacto positivo y significativo en la economía local, especialmente en Valladolid. Ejemplo de ello es que, en el año 2023, el importe total de las compras ascendió a 10.824.883 €, de los cuales 48,1% se realizaron con proveedores de Valladolid. Además, el 53,85% del total de compras se realizaron con proveedores de la región de Castilla y León (incluidos los proveedores de Valladolid). Estos datos reflejan el firme compromiso con el fomento de la economía local y regional, asegurando que una parte considerable de la inversión se quede en la comunidad. Pero no hay que olvidar que su capacidad de operar en mercados internacionales también le ofrece flexibilidad para acordar condiciones y precios más favorables.

-Poder de negociación de los clientes

Sus clientes son el núcleo principal de la estrategia en Industrias Maxi. Su relación se basa en la comunicación constante y transparente lo que hace que sea una relación directa, de esta forma, cliente y proveedor trabajan de manera integrada con un objetivo común: “El Proyecto”. Bajo esta finalidad ambas partes ponen en común todos sus medios para que el proyecto sobrepase las expectativas iniciales de calidad, plazo y coste aplicando la innovación. Además, hay que tener en cuenta que los clientes en áreas como la automoción y la aeronáutica tienen elevados estándares de calidad y pueden exigir precios competitivos y plazos de entrega estrictos, lo que les hace tener un elevado poder de negociación. En este sentido, para conservar su ventaja, Industrias Maxi ofrece respuestas integrales y un fuerte enfoque en la calidad y sostenibilidad, que les permite elevar su valor y disminuir la sensibilidad al precio. En conclusión, los clientes tendrán un poder de negociación que podríamos considerar medio, pudiendo variar en función del cliente concreto y su importancia.

-Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos o servicios alternativos es baja, ya que actúa en nichos industriales muy especializados, donde la personalización y precisión necesarias hacen que los sustitutos sean poco viables. No obstante, las nuevas tecnologías podrían proporcionar opciones en determinados sectores. Para hacer frente a esto, Industrias Maxi sigue invirtiendo en innovación y ajustando su modelo a las tecnologías más recientes.

-Rivalidad entre competidores existentes.

Industrias Maxi opera en mercados muy especializados donde la diferenciación mediante la calidad, la innovación tecnológica y la sostenibilidad es fundamental, por lo que, a nivel nacional y sobre todo regional, el número de competidores se reduce debido al gran coste de inversión en infraestructuras y tecnología que requieren estos mercados.

Sin embargo, al operar también en un mercado global se enfrenta a la presión constante de competidores internacionales que pueden trabajar con menos regulaciones en sostenibilidad, que les permita abaratar costes. Por todo esto, IMX realiza una fuerte inversión en innovación, tecnología punta y formación de personal cualificada, para llegar a un nivel de eficiencia tal que les permita abaratar costes en su proceso de producción. De esta forma consiguen mantener la rivalidad con los competidores controlada.

En conclusión, Industrias Maxi funciona en un contexto global y competitivo donde la rivalidad internacional, la capacidad de negociación de los clientes en ciertos sectores, y la escasez de proveedores de materias primas, son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa en su día a día.

Su atención hacia, la especialización técnica, la sostenibilidad, la formación del personal y sobre todo a la inversión en innovación, le permite reducir estas amenazas, abaratando costes de producción y manteniendo así una situación de liderazgo en su industria.

3.2 La gestión de los recursos humanos en Industrias Maxi. S.A

Entre las fortalezas que tiene Industrias Maxi para hacer frente a las amenazas del entorno y poder aprovecharse de las oportunidades, es que considera a sus empleados como el pilar fundamental de la compañía, siendo así el grupo de interés primordial y unos de los principales focos de su estrategia empresarial. Esto se puede apreciar a través de una cultura profundamente enfocada en las personas en la que reconocen que el cuidado y desarrollo de sus profesionales, es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa. Esta dedicación al bienestar de la plantilla se refleja en las políticas y prácticas diseñadas para fomentar un entorno de trabajo inclusivo, motivador y seguro.

Al considerar a los trabajadores como uno de sus principales activos, el proporcionarles estabilidad y seguridad a través del tipo de contratación, promoción interna y formación permite a los empleados desarrollarse tanto profesional como personalmente, lo cual se traduce en una mayor cohesión del equipo, mejorando así la productividad y asegurándose su compromiso a largo plazo con los objetivos de la empresa.

En esta misma línea, prestan una gran importancia a su política de contratación ya que en sus procesos de selección buscan perfiles altamente cualificados y mantienen una especial atención en áreas técnicas y de innovación; priorizando la contratación de personal con experiencia en sectores tales como la de la automoción, aeronáutica o las energías renovables. Este enfoque garantiza una concordancia entre las capacidades individuales y las metas de la empresa, respetando el principio de colocar al trabajador correcto en el rol apropiado, como indica Capelli (2008).

Por otro lado, fomenta el talento joven a través de programas de cooperación con universidades y centros de formación técnica local, facilitando así su transición hacia el mercado laboral. Su estrategia se basa en la búsqueda de habilidades concretas, reconociendo tanto las aptitudes técnicas como las habilidades emocionales.

Para que esta estrategia se desarrolle de forma adecuada, Industrias Maxi apuesta por el desarrollo profesional de los empleados, ya que considera que es fundamental para el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización. Fomentar el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias no solo enriquece el desempeño individual, sino que también

fortalece al equipo y mejora su capacidad de innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Es por todo esto que valoran profundamente el talento de cada uno de sus empleados y se comprometen a proporcionarles herramientas, oportunidades y recursos necesarios para su crecimiento personal continuo. Para conseguir este desarrollo cuentan con tres herramientas fundamentales: la evaluación del desempeño, la promoción interna y la formación.

La formación continua y la estrategia de desarrollo está muy vinculada a la aplicación de los tres ejes del modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities), garantizando que las habilidades, la motivación y las oportunidades de los trabajadores se fortalezcan para maximizar su rendimiento y el de la empresa.

-Habilidades (Ability)

Industrias Maxi cuenta con un Plan Anual de Formación que recoge un catálogo de acciones formativas que han sido previamente identificadas en la evaluación del desempeño, es decir con esta herramienta lo que se pretende es realizar una valoración tanto por parte de un responsable directo como por el propio empleado, de las expectativas empresariales y de las necesidades de formación de los mismos, crucial para la promoción interna de los trabajadores.

Volviendo al Plan Anual de Formación, IMX incluye una variedad de contenidos tales como habilidades técnicas, prevención de riesgos, salud y seguridad e igualdad de oportunidades. Con este plan lo que se pretende es incorporar de manera transversal en todo el equipo humano, formación en materias relacionadas tanto con la Responsabilidad Social Corporativa y el Código Ético de la compañía como en formación en tecnologías avanzadas en el área de la Industria 4.0. Con este enfoque no solo fortalecerá sus competencias profesionales, sino que también promoverá un desarrollo personal y profesional integral entre sus empleados. Muestra de ello es que, en el año 2023, la compañía dedicó a la formación de sus empleados un total de 4,224 horas con una inversión de 154,163.76 €.

Un ejemplo de este apartado sería el de un fresador, el cual requiere de habilidades técnicas avanzadas en el manejo de máquinas CNC de 5 ejes, lectura de planos técnicos y programación de software de mecanizado. Para asegurar estas competencias, la empresa

proporciona formación especializada en el uso de tecnologías de vanguardia, cursos de programación CAD/CAM y mantenimiento proactivo de las maquinas. De la misma forma, los fresadores cuentan con acceso a actualizaciones tecnológicas constantes para estar al tanto de las ultimas innovaciones en mecanizado y producción industrial.

-Motivación (Motivation)

Como ya se ha mencionado con anterioridad, Industrias Maxi muestra una cultura enfocada al reconocimiento, cuidado y desarrollo de sus trabajadores. Esta dedicación al bienestar de su plantilla se refleja en políticas y prácticas diseñadas para fomentar un entorno de trabajo inclusivo, motivador y seguro.

Por un lado, el proporcionar estabilidad y seguridad a los empleados a través de contratos fijos y jornada completa contribuye a su desarrollo profesional y personal mejorando así su productividad y su compromiso con los objetivos de la empresa, pero IMX no solo busca atraer a nuevos profesionales, sino también retener a los mejores talentos con políticas de recursos humanos y una cultura empresarial enfocada en las personas. Durante el año 2023, la tasa de nuevas contrataciones fue del 10,33% manteniendo un índice de rotación saludable del 5,9 % lo que indica una alta estabilidad laboral y un fuerte compromiso de la plantilla con la empresa.

Otra forma de motivación a los empleados es a través de la promoción interna, aspecto clave en la gestión del talento. Para ello IMX cuenta con un protocolo de promoción interno con el que garantiza la igualdad de oportunidades y permite que todos los empleados conozcan el proceso desde la publicación interna de las ofertas, hasta la comunicación final del candidato seleccionado.

En Industrias Maxi entienden que la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados es fundamental para su bienestar y el éxito de la organización. La importancia de la conciliación radica en la posibilidad de crear un entorno de trabajo en el que los colaboradores puedan desarrollar su carrera profesional sin sacrificar sus responsabilidades y deseos personales. Esta armonía se traduce en mayor motivación, productividad y compromiso, beneficiando tanto a los empleados como a la productividad que tendrán en la empresa, consiguiendo mejores resultados. Algunas de estas medidas de conciliación son

flexibilidad temporal para la asistencia a festivales infantiles escolares de hijos o nietos, flexibilidad horaria para personal de oficinas. posibilidades cambio de turno para el personal de producción o calendario de vacaciones flexible entre otras medidas.

En cuanto a la política retributiva, el 100% de la plantilla de IMX esta suscrita al Convenio Colectivo de “Sector de Industrias Siderometalúrgicas” de la provincia de Valladolid. En este convenio se regulan las condiciones laborales y salariales de los empleados y establece un marco de referencia para asegurar la equidad y justicia en las políticas de retribución. Además de las condiciones establecidas en el convenio colectivo, la compañía ha implementado una serie de mejoras significativas para ofrecer beneficios adicionales a sus empleados. Estas mejoras incluyen ajustes en las tablas salariales para garantizar salarios competitivos, compensaciones adicionales por productividad, nocturnidad y turnicidad, así como por pernoctas y desplazamientos, adicionalmente ofrecen una prima no consolidable de beneficios basada en los resultados de la empresa con un reparto lineal de toda la plantilla. Con estas mejoras la empresa busca el bienestar y la motivación de sus empleados, asegurándose de que se sientan totalmente valorados y reconocidos por su contribución a la empresa

En nuestro ejemplo del fresador, Industrias Maxi cuenta con varias estrategias para lograr su motivación y satisfacción laboral, reforzando así su compromiso con la empresa. Por un lado, potencian la estabilidad de su trabajo con un contrato indefinido a jornada completa, con una retribución salarial acorde a su categoría profesional y según el Convenio Colectivo, pero con compensaciones adicionales por productividad, turnicidad y nocturnidad. Además, ofrece un entorno laboral favorable con horarios flexibles para poder compatibilizar su vida personal y profesional.

-Oportunidades (Opportunities)

Como ya hemos visto a lo largo del trabajo, IMX opera en un mercado global apostando firmemente por la búsqueda de mejoras y de nuevos nichos de mercado. Para ello, utiliza la I+D+i y el potencial de sus empleados, como herramientas para profundizar en sus habilidades y hacerlos mucho más competitivos frente a sus rivales empresariales. La puesta

en marcha de sus estrategias formativas asegura que los trabajadores tengan oportunidades reales para poner en práctica lo aprendido, es decir que la compañía acepta proyectos en los que se requiere la aplicación de las nuevas habilidades de sus empleados, de manera que cada trabajador puede demostrar sus conocimientos contribuyendo de manera directa al éxito de la empresa.

El hecho de que Industrias Maxi cuente con varios proyectos al mismo tiempo permite que los trabajadores puedan moverse internamente entre los mismos, ampliando su experiencia y conocimientos prácticos al fomentar el trabajo de equipos multifuncionales y favoreciendo así un entorno de desarrollo profesional.

En nuestro ejemplo de los fresadores, el hecho de que tengan la oportunidad de poder mejorar y poner en práctica sus conocimientos en los distintos proyectos, les brinda la oportunidad de intervenir en proyectos interdisciplinarios con otros profesionales de la empresa promoviendo el aprendizaje colaborativo y el crecimiento profesional. Además, la empresa permite que los fresadores puedan adquirir roles avanzados, como coordinadores de taller, ofreciéndoles un plan de desarrollo profesional definido y atractivo a través de la promoción interna.

En conclusión, la aplicación adecuada del modelo AMO en la empresa tiene un efecto significativamente positivo en áreas tales como el desarrollo y la producción de proyectos, viendo fortalecida así su ventaja competitiva en un sector muy dinámico. Por un lado, las políticas de formación continua de la plantilla contribuyen al aumento de productividad y a la precisión en los procesos, ya que los trabajadores altamente capacitados, disminuyen errores y optimizan los plazos de ejecución de proyectos complejos, lo que se traduce en una elevada eficiencia operativa.

Por otro lado, el enfoque basado en mejorar la motivación de los empleados a través de la formación continua, promoción interna, conciliación y políticas de retribución hace que se eleve el compromiso de los trabajadores con la empresa, fortaleciendo la retención del talento y disminuyendo la rotación de personal. Esto se traduce en una reducción de los costes relacionados con los gastos de personal y se asegura equipos estables con una curva de aprendizaje continua y alta productividad.

Por último, la existencia de oportunidades en las que los trabajadores puedan demostrar sus competencias a través de la participación en diversos proyectos no solo potencia su crecimiento profesional, sino también personal, creando una estrategia empresarial en la que los empleados son el pilar fundamental de la compañía al considerarles como un grupo de interés primordial.

La puesta en marcha de todas las políticas de recursos humanos aplicadas en el modelo AMO, aseguran una gestión integral del talento influyendo favorablemente en la rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de innovación de Industrias Maxi, de esta forma ven fortalecida su posición como líder en el sector para enfrentarse a retos futuros, de los que hablaremos a continuación.

3.3 Retos futuros en la gestión de recursos humanos

Industrias Maxi opera un entorno empresarial dinámico y competitivo y por ello se enfrenta a varios retos en la gestión de su capital humano que debe adaptarse para superar los desafíos que afectan tanto a la productividad como a la sostenibilidad de su negocio. Como hemos comentado, la utilización del modelo AMO ha permitido a Industrias Maxi un mejor aprovechamiento de los empleados de la empresa, pero todavía tienen margen de mejora.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta es el cambio generacional de la plantilla, ya que las generaciones futuras poseen expectativas laborales muy diferentes a la de sus predecesores. Hoy en día, las nuevas generaciones enfocan su carrera profesional hacia sectores vinculados con las nuevas tecnologías principalmente, haciendo que otros oficios puedan llegar a desaparecer en un futuro.

En este aspecto, IMX cuenta con un amplio número de puestos de trabajo catalogados dentro de estos oficios con menos demanda por parte de los jóvenes, como es el caso de los fresadores, pero no por ello es menos importante.

Ante la escasez de profesionales en el área de la producción, IMX da a conocer su empresa a través de foros y jornadas para la atracción de nuevos talentos. Como esto puede no ser suficiente, la compañía entiende la importancia de formar a nuevos profesionales,

fortaleciendo así la relación entre la empresa y el ámbito educativo. Por tanto, desde hace varios años, la empresa colabora estrechamente con diversos centros educativos de Valladolid, tanto en programas de formación profesional DUAL como con la Universidad. Este compromiso ha llevado a la creación de la “Escuela Maxi de Nuevos Profesionales”, con lo que buscan mejorar el acceso al entorno laboral real de los estudiantes. Este programa cuenta con la participación de trabajadores experimentados de la empresa que actúan como tutores y mentores de los estudiantes, proporcionándoles una formación práctica y orientada al trabajo diario. Este intercambio de conocimientos no solo es unidireccional, muchas veces los alumnos aportan nuevas ideas y perspectivas, fomentando una verdadera gestión del conocimiento en la organización

Además, hay que tener en cuenta que nos encontramos en un contexto de alta competitividad por profesionales cualificados, de tal modo que no solo se enfrenta al problema de atraer talento y formar a nuevos trabajadores, sino también de mantenerlos en un entorno laboral en continuo cambio. Para lograrlo es fundamental crear estrategias que combinen la estabilidad y crecimiento de los empleados, ofreciéndoles planes de carrera definidos, formación continua y retribuciones económicas que cubran las necesidades individuales. También es crucial fomentar una cultura laboral que priorice el bienestar emocional de los trabajadores, mediante iniciativas que aborden una disminución del estrés laboral con políticas de conciliación.

Otro gran reto al que se enfrenta es el avance de las tecnologías, para ello deben proporcionar formación continua a lo largo de los procesos de transformación digital, ya que la capacitación en habilidades digitales es esencial para mantenerse competitivo. Muestra de ello, es el Plan Anual de Formación que recoge un catálogo de acciones formativas para sus empleados.

Las recientes crisis como la pandemia de COVID-19, han mostrado la importancia de contar con estructuras que permitan una rápida adaptación a cambios inesperados, para ello es fundamental fortalecer también la comunicación interna para garantizar la transparencia, así como ofrecer formación en habilidades como la resiliencia, el liderazgo y la toma de

decisiones bajo presión, todo esto es posible gracias a la gran cualificación de sus empleados, lo cual no sería posible de no tener un alto grado de formación.

Además, la expansión internacional incrementa la demanda de gestionar equipos multiculturales y heterogéneos. Fomentar la diversidad no es solo una obligación ética, sino que proporciona una ventaja competitiva, dado que los equipos diversos tienden a ser más creativos y flexibles. Aquí el desafío está en diseñar políticas que fomenten la equidad de oportunidades, eviten sesgos inconscientes y promuevan un ambiente inclusivo donde las variaciones culturales, de género y de experiencia sean reconocidas como un valor para la organización

Al operar en un sector donde la innovación es clave, debe seguir fomentando una cultura organizacional donde se impulse la creatividad, el aprendizaje constante y la colaboración por parte de los empleados, todo bajo una firme apuesta en I+D+i. Esto incluye la implementación de programas que premien las ideas innovadoras y la participación de los empleados en la mejora de procesos. Asimismo, el compromiso de los trabajadores está directamente relacionado con el propósito de la empresa. Reforzar la conexión entre las actividades diarias de los empleados y los objetivos más amplios de sostenibilidad, innovación y calidad puede aumentar la motivación y el rendimiento.

En definitiva, los desafíos futuros para Industrias Maxi se centran en equilibrar innovación, sostenibilidad y bienestar en sus políticas de gestión del talento, afianzándose como un líder en el sector y garantizando su competitividad en un mercado en continua evolución.

4.CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo, hemos podido comprobar la importancia de la gestión de los recursos humanos en entornos industriales dinámicos y altamente competitivos, en los que Industrias Maxi, ha hecho que el capital humano sea el pilar fundamental en su éxito empresarial y clave, para la sostenibilidad y desarrollo de la compañía. Todo esto no sería posible de no contar con la adecuada gestión del personal centrada en la atracción, retención y desarrollo del talento.

En primer lugar, planteamos en nuestro marco teórico que, en un mercado global en continua evolución, es fundamental desarrollar habilidades para competir de manera eficaz. Estas habilidades provienen casi siempre de los individuos, que son quienes las adquieren y las utilizan, pero es muy importante tener en cuenta, que el capital humano por sí mismo no constituye una ventaja competitiva, ya que todas las empresas poseen un capital humano. La ventaja radica en la forma de administrarlo y como integrarlo con los demás recursos de la empresa y sólo aquellas capaces de atraer, conservar y motivar a su personal, serán las que consigan desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

La nueva concepción del departamento de recursos humanos tiene también la responsabilidad de integrar un equipo de personas capacitadas y comprometidas que puedan aportar un valor adicional a la empresa, para garantizar y mejorar su competitividad en el mercado laboral. Es por esto, que la capacidad de una empresa para generar valor, no estará únicamente basada en su situación financiera y su producción, sino también en el talento humano de la organización. De esta manera, es fundamental que se centren en desarrollar directrices específicas que promuevan la obtención, conservación y perfeccionamiento de las habilidades de su personal, ya que el talento humano es único y permite adaptarse mejor a los cambios constantes del entorno. En un primer momento, podemos pensar que el capital humano por sí solo puede carecer de valor económico si no se utiliza para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que el objetivo principal de la gestión del talento sería colocar al empleado correcto en la posición correcta convirtiendo la gestión de los recursos humanos en un elemento clave y esencial en el ámbito empresarial. Asimismo, el talento, considerado como la combinación de las capacidades, habilidades y competencias de

un empleado, es visto como un factor distintivo que incrementa su demanda dentro de las empresas, convirtiendo la gestión de recursos humanos en un desafío a la hora de encontrar, atraer y retener talento. Dentro de la gestión del talento, es crucial el nivel de desarrollo y aplicación de las estrategias de recursos humanos, fuertemente relacionadas con la adopción del modelo AMO, cuyas medidas están orientadas a la capacitación y crecimiento del personal, teniendo como objetivo secundario incentivar y retener a los empleados.

Para poner en práctica lo visto en el marco teórico, se ha buscado estudiar una empresa en profundidad, eligiendo para ello a Industrias Maxi. Comenzando con su estudio, se ha analizado el entorno al que se enfrenta esta empresa, revelando que su éxito y crecimiento se deben principalmente, a una estrategia basada en la innovación, la diversificación y la sostenibilidad.

La empresa ha sabido mantener su posición de líder, gracias a su alta capacidad de adaptación derivada fundamentalmente, de la continua inversión en I+D+i . Por otro lado, la fuerte implicación de la compañía con la gestión responsable de los recursos los lleva a tener una estrategia centrada en una producción limpia que busca integrar y prevenir impactos ambientales en sus procesos. Esto ha hecho que IMX se posicione como líder de su sector. Finalmente, se plantean retos futuros en la gestión del talento, como la atracción de nuevas generaciones y la adaptación a los cambios del mercado.

Con la aplicación del modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities), como base del marco teórico en la evaluación de las políticas de recursos humanos en Industrias Maxi, hemos podido comprobar que su aplicación eficaz ha tenido un gran impacto en la productividad, competitividad y estabilidad laboral de la empresa: Para conseguir estos objetivos, IMX ha llevado a cabo programas de formación continua lo que le ha permitido reforzar las cualidades técnicas de sus empleados, manteniéndolos a la última en tecnología de vanguardia en el área de la industria 4.0. En cuanto a la utilización de las medidas aplicadas en términos de motivación, han sido claves la promoción interna, la conciliación familiar y las políticas retributivas, que han sido imprescindibles para lograr el compromiso de los trabajadores con la empresa y favorecer así, la retención del talento y disminución de la

rotación del personal. Todo esto, unido con las oportunidades que se les brinda a los trabajadores para demostrar sus competencias a través de la participación en diversos proyectos, no hace más que ayudar a seguir afianzando el fuerte compromiso de la plantilla con los objetivos de la empresa a largo plazo.

Finalmente, el análisis realizado de todas las políticas de recursos humanos aplicadas en el modelo AMO nos ha llevado a la conclusión de que han contribuido favorablemente en la rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de innovación de la compañía, haciendo que esta se posicione como líder en su sector.

4.1. Líneas futuras de avance

Partiendo de la base de que Industrias Maxi considera que la sostenibilidad tanto económica, como medioambiental y social, son fundamentales para el mantenimiento de su empresa, la compañía se plantea para el futuro a medio plazo, los siguientes objetivos:

- Medioambiente; reducir su huella de carbono, emplear más energías limpias y reducir los consumos principales mediante la digitalización de sus procesos hará que los recursos que utilice sean menores y mejoren sus procesos y productos.
- Social y medioambiental; socialmente seguirán impulsando la formación DUAL para formar a nuevos trabajadores y adecuar los perfiles actuales a las nuevas exigencias técnicas y de mercado. De esta manera seguirán formando trabajadores responsables de acuerdo con sus principios.
- Económica; continuar con sus objetivos de digitalización de la empresa les aportará la capacidad de emplear el análisis de los datos de manera masiva para gestionar mejor los recursos y las opciones de trabajo, mejorando así las oportunidades de negocio.

Con todas estas medidas de actuación, IMX busca un futuro más comprometido con el entorno social, laboral y medioambiental, haciendo que las relaciones de todos los grupos de interés con los que interactúa sean más fuertes a lo largo del tiempo.

4.2 Limitaciones

En este trabajo nos hemos centrado en el estudio de una única empresa, Industrias Maxi, lo que supone una limitación a la hora de generalizar los resultados. A pesar de que el análisis realizado muestra una visión de la gestión de los recursos humanos en un entorno industrial dinámico y competitivo, al no haber sido comparado con otras empresas del sector, no se puede evaluar con precisión la efectividad real de las estrategias aplicadas ni detectar posibles diferencias en función del tamaño, la estructura organizativa o el mercado en el que operan.

Además, el trabajo se centra en la gestión de los recursos humanos, sin tener mucho en cuenta si estas políticas se encuentran alineadas con otros departamentos, como puede ser el de producción o finanzas. Al no tratarse de un estudio integral en el que se haya tenido en cuenta la relación de todos los departamentos, el análisis limita la comprensión del impacto de los recursos humanos en el desarrollo general de la empresa y ver si es verdaderamente efectiva.

4.3 Aplicaciones prácticas

Los resultados obtenidos a partir de este trabajo pueden ser de gran utilidad para otras empresas del sector y profesionales del área de recursos humanos, cuyo objetivo sea el de mejorar la gestión del talento. Por un lado, el análisis del modelo AMO, proporciona un conjunto de instrumentos orientados al diseño de políticas de recursos humanos más efectivas, asegurando que los empleados estén motivados y tengan oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

Por otro lado, el caso de Industrias Maxi también puede servir como referencia para aquellas otras compañías que quieran implementar estrategias de formación continua, retención del talento y conciliación laboral, para aumentar así el compromiso y la productividad de los trabajadores

Finalmente, este trabajo puede servir para todas aquellas organizaciones que busquen adaptarse a los nuevos desafíos del mercado laboral, como pueden ser la digitalización, globalización y la necesidad de atraer a nuevos talentos. El uso de estrategias basadas en la sostenibilidad, la innovación y la gestión del conocimiento, pueden contribuir a conseguir una ventaja competitiva en un entorno cada vez más exigente. Por último y siguiendo en esta línea, el estudio resalta también el gran interés por la innovación y la I+D+i, herramientas claves en el crecimiento empresarial, proporcionado así un marco teórico y práctico que puede ser aplicado en distintas industrias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming work system in the United States*. Ithaca (NY), USA:

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? In *Research in the Sociology of Work* (pp. 85–107). [https://doi.org/10.1016/s0277-2833\(01\)80022-4](https://doi.org/10.1016/s0277-2833(01)80022-4)

Aragón-Sánchez, A., Sánchez-Marín, G., y Mueses-Morales, A. (2015). Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143. <https://doi.org/10.1177/1534484312450868>

Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York, USA: Teachers College and Conservation of Human Resources. New York, USA: Columbia University.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BBAYSINGER, B.D. y MOBLEY, W.H. (1983): “Employee turnover: Individual and organizational analysis”, en Rowland, K.W. y Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, JAI Press, vol. 1. Cappelli, P (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

Capelli, P. (2008, marzo). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review.

Cappelli, P. (2014, 1 agosto). *Gestión del talento para el siglo XXI*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century?language=es>

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.06.001>

Chacel, O. (2018, 30 julio). *INDUSTRIAS MAXI, EMPRESA REFERENTE EN SOLUCIONES a PROBLEMAS INDUSTRIALES COMPLEJOS*. FACYL. <https://www.facyl.es/industrias-maxi-empresa-referente-en-soluciones-a-problemas-industriales-complejos-4/>

CUTCHER-GERHENFELD, J. (1991): “*The impact on economic performance of a transformation in labor regulations*”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, pp. 241-260.

Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017). “*Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?*” *Human Resource Management Journal*, vol. 27(1), pp. 1-21.

Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a Ed.) Madrid: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos* Madrid, España: Prentice-Hall.

Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers’ verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>

Guest, D.E. (2017). “*Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*”, *Human Resource Management Journal*, vol. 27(1), pp. 22-38.

GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. (1992): “*Employee compensation: research and practice*”, en Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press, vol. 3.

Industrias Maxi. (2025). <https://www.industrias-maxi.es/sobre-industrias-maxi.php>

Industrias Maxi, S.A. (2024). *Memoria de Sostenibilidad 2023*. <https://www.industrias-maxi.es/avisos/av1721631539.pdf>

Jerico. P (2001). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000

Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>

Lozano-Reina, G., & Marín, G. S. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, 3(1), 67-85. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.175>

Marin-Garcia, J.A. y Tomas, J.M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", *Intangible Capital*, vol. 12(4), pp. 1040-1087.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press

REICH, R. B. (1991). *The work of nations*. Preparing ourselves for 21st-century capitalism. New York: Knopf.

Raidén, A. B., Dainty, A. R. J., & Neale, R. H. (2006). *Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment*. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883-895. <https://doi.org/10.1080/01446190600647191>

Sastre Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, M. (2003). *Capital humano y ventaja competitiva: Un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales*. *ESIC Market*. [https://revistasinvestigacion.esic.edu/​contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://revistasinvestigacion.esic.edu/​contentReference[oaicite:0]{index=0})

Schuler, R.S (1992). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Addison- Wesley Iberoamerica

Tarique , I. y Schuler, R.S (2010) 'Gestión del talento global: revisión de la literatura, marco integrador y sugerencias para futuras investigaciones' *Journal of Word Business*, Vol. 45, pp122-133

TEECE, D.J; PISANO, G y SHUEN, A (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

TERPSTRA, D. y ROZELL, E. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, vol. 46, pp.27-48.

HUSELID, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1997): " The impact of high performance work systems, implementation effectiveness and alignment with strategy on shareholder wealth", documento no publicado, Rutgers University, New Brunswick, Nueva Jersey, pp. 18-19.

OSTROFF, C. (1995): "Human resource management: ideas and trends in personnel", junio, 21, 356, CCH Incorporated.

ULRICH, D. & LAKE, D. (1990). *Organizational capability*. New York, NY: Wiley.