

# **GRADO: Administración y Dirección de Empresas**

**Curso 2014/2015**

## **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH EN UNA MICROEMPRESA**

**Autora: Alazne Echevarria Goicoechea**

**Director: Jon Landeta Rodríguez**

**Bilbao, a 7 de Octubre de 2015**



**ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. RAZÓN DE LA ELECCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>5. ESTRUCTURA.....</b>	<b>5</b>
<b>6. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>6.1 Conceptualización de la DERH.....</b>	<b>7</b>
<b>6.2 Los Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva.....</b>	<b>7</b>
<b>6.3 La Dirección Estratégica de Recursos Humanos como instrumento para alcanzar esta ventaja competitiva.....</b>	<b>9</b>
<b>6.4 Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.....</b>	<b>10</b>
<b>6.5 Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.....</b>	<b>12</b>
<b>6.6 Características de las microempresas, importancia económica, ventajas, desventajas y limitaciones de su DRH.....</b>	<b>13</b>
<b>7. PLATAFORMAS DARYAT.....</b>	<b>22</b>
<b>7.1 Presentación de la empresa.....</b>	<b>22</b>
7.1.1 Historia, actividad y organigrama.....	22
<b>7.2 Misión, visión y valores.....</b>	<b>26</b>
<b>7.3 Objetivos y Estrategias.....</b>	<b>27</b>
7.3.1 Objetivos:.....	27
7.3.2 Estrategias:.....	29
<b>8. ANÁLISIS DE LA DERH EN PLATAFORMAS DARYAT.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1. Análisis externo desde la perspectiva de RRHH.....</b>	<b>35</b>
8.1.1 Entorno económico.....	35
8.1.2 Entorno tecnológico.....	39
8.1.3 Entorno socio-cultural.....	40
8.1.4 Entorno político-legal.....	42
<b>8.2 Análisis interno desde la perspectiva de RRHH.....</b>	<b>44</b>
8.2.1 Análisis del contexto interno.....	44
8.2.2 Análisis del departamento y de las prácticas de DRH.....	48
8.2.3 Análisis de los recursos humanos.....	54
8.2.4 Análisis de la cultura organizacional de la empresa.....	59
<b>8.3 Objetivos y estrategias de RRHH.....</b>	<b>62</b>
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>10. LIMITACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>11. ANEXO.....</b>	<b>70</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Con este trabajo pretendo analizar y profundizar en el concepto de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en una microempresa tras la lectura de diversos libros especializados en el tema así como la revisión de numerosos documentos.

Considero que es un tema muy interesante ya que combina la importancia de la existencia y buena gestión de los recursos humanos con el gran papel que desempeñan las microempresas en la economía y sociedad actual. Por otro lado, es interesante identificar la microempresa, principalmente, por su importancia económica y por las características que la diferencian del resto, en donde suele haber un departamento de Recursos Humanos bien definido.

Vamos a intentar descubrir cómo se gestionan las personas de modo que éstas se conviertan en fuente de ventaja competitiva e imprescindibles para la buena gestión de la empresa. Para ello será necesario analizar aspectos tanto teóricos como prácticos, acompañados de la propia experiencia personal.

## **2. RAZÓN DE LA ELECCIÓN.**

La elección sobre el tema a tratar en el presente trabajo se debió principalmente a diversas razones.

La primera razón es porque desde que empecé la carrera, en las primeras asignaturas que tuvimos de Economía de la Empresa, me empecé a interesar por el área de Recursos Humanos más que por el resto, y supe desde un primer momento que era la especialidad por la que me iba a decantar en el tercer curso. A lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas, hemos conocido ciertas pinceladas de éste área pero al no existir ninguna asignatura obligatoria, no quería acabar mi formación sin conocerla más en profundidad.

Como decidí cursar asignaturas de la especialidad Dirección General y Recursos Humanos, vi conveniente acabar mi carrera con un Trabajo de Fin de Grado enfocado en este área, ya que quería informarme y conocer el tipo de Dirección Estratégica que se lleva a cabo en este departamento.

Por último, me decanté por analizarlo en una microempresa y concretamente en Plataformas Daryat por que es aquí donde realicé mis prácticas en cooperación educativa y por que el 95,8% del tejido empresarial español lo componen empresas de este tipo, por lo que hay muchas probabilidades de acabar trabajando para una de ellas.

### 3. OBJETIVOS.

En todo proyecto de investigación es necesario tener claro y desarrollar cuál es el objetivo general y saber que objetivos específicos hay que ir cumpliendo para poder llegar a este, que es la meta de conocimiento que queremos alcanzar.

Por consiguiente, y teniendo en cuenta lo anterior, el **objetivo general** que persigo con la elaboración de este trabajo es dar a conocer el significado real de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en una microempresa.

Y los **objetivos específicos** que nos ayudarán a cumplirlo serán:

1. Establecer un marco de análisis sobre el concepto de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y demostrar su capacidad de ser fuente de ventaja competitiva, a través de la revisión bibliográfica.
2. Exponer las distintas prácticas de alto rendimiento así comparar los distintos modelos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
3. Delimitar el concepto de microempresa y exponer las ventajas y limitaciones de la DRH en este tipo de empresas.
4. Analizar la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de una microempresa vizcaína desde una perspectiva externa e interna concluyendo con un diagnóstico DAFO.
5. Proponer objetivos de Recursos Humanos y estrategias acordes para conseguirlos.

## 4. METODOLOGÍA.

La metodología utilizada para llevar a cabo este proyecto, se basa en los procesos de análisis e interpretación de contenidos, a través de diferentes herramientas para orientar la búsqueda de información, y organizar la misma en base a patrones y categorías de modo que sea más sencillo manejarla a la hora de crear el discurso (Tojar, 2006).

El proceso se ha centrado en la búsqueda de información objetiva a través de diferentes vías.

Puesto que la primera parte de este trabajo es de índole teórica, se basa fundamentalmente en la revisión literaria. Para ello he consultado diferentes fuentes a mi alcance, principalmente cuatro libros de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos a través de la biblioteca de la Universidad del País Vasco así como otros en lengua anglosajona, fragmentos impresos de capítulos concretos proporcionados por el tutor y artículos en soporte electrónico, para así poder comparar diferentes puntos de vista y perspectivas que poseen los expertos sobre el asunto.

En mi caso, tras hacer una lectura de diversos capítulos de los libros escogidos, comencé a intuir algunos bloques en torno a los que organizar el discurso; vi necesario incluir un apartado en el que se tratara el tema de los Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva puesto que todos los autores que trataban en el tema hablaban de ello y de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos como instrumento para alcanzarlo. También vi la necesidad de mencionar las denominadas prácticas de alto rendimiento así como los distintos modelos de dirección existentes. Por último, delimitar el concepto de microempresa, conocer su importancia económica así como exponer sus ventajas, desventajas y limitaciones de su DRH.

La segunda parte del trabajo es puramente empírica, aunque en el análisis del entorno me he tenido que apoyar en artículos de economía de diversos periódicos digitales y consultar en el Instituto Nacional de Estadística, el análisis interno ha sido realizado combinando la metodología del análisis del caso junto con mi experiencia en la empresa, observación y preguntas al gerente. (Landeta y Villarreal, 2010).

El análisis del caso, es una investigación empírica, donde un fenómeno es analizado en un contexto real a través de diversas fuentes de evidencia tanto cuantitativas como cualitativas (Yin, 1989). Su origen data de principios del siglo pasado en escuelas de negocio americanas, y a pesar de ser un método criticado y con limitaciones, es un método perteneciente al elenco de métodos científicos, a pesar de no ser de uso generalizado.

Por último, para finalizar este proceso es el turno de la extracción de conclusiones. Sin embargo, como afirman Strauss y Corbin (1990) recogido en Tojar (2006), esta fase, aunque ocupe la parte final en el trabajo, su elaboración no tiene porque redactarse al final del proceso, puesto que el análisis de los datos y la reflexión sobre los mismos hace que necesariamente elaboremos nuestras propias conclusiones. Estas deben ir acorde con los objetivos planteados en el trabajo, y además deben reflejar no sólo lo evidente, sino aquello que se deja entrever, aquello que está parcialmente oculto pero latente en los contenidos (Tojar, 2006). En mi opinión, las conclusiones también deben de ser una forma de autocrítica reflejando los puntos débiles y las limitaciones del propio trabajo y de esta manera proponiendo mejoras para futuros proyectos.

## **5. ESTRUCTURA.**

El presente trabajo se estructura en tres partes fundamentales:

En primer lugar situaremos el trabajo en su propio marco teórico; en este punto hablaremos de los Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva y de la Dirección Estratégica de éstos como instrumento para alcanzarla, citaremos las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento y los modelos más importantes de Dirección Estratégica de Recursos Humanos y finalmente realizaremos un análisis teórico de las características de las microempresas, su importancia económica, ventajas, desventajas y limitaciones de su DRH.

En segundo lugar encontramos el núcleo aplicado del trabajo, es decir el trabajo puramente empírico. En este punto analizaremos la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la microempresa vizcaína Plataformas Daryat.

Comenzaremos el análisis con la información general de la empresa; es decir, historia, actividad, organigrama, misión, visión, valores, objetivos y estrategias generales. A continuación nos centraremos en el análisis externo desde la perspectiva de los Recursos Humanos, y posteriormente realizaremos un análisis interno, donde detallaremos factores del contexto interno, prácticas de DRH, análisis de RH y cultura organizacional de la empresa.

Por último, plantearemos los objetivos globales de RRHH que estén en conexión tanto con los objetivos generales como con la misión y visión de la empresa, y propondremos estrategias idóneas para poder conseguirlos.

En tercer y último lugar, se expondrán las conclusiones, que aportarán un resumen y una visión global del conjunto del trabajo, haciendo de estas un apartado esencial.

## 6. MARCO TEÓRICO.

### 6.1 Conceptualización de la DERH.

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional (Evans, 1986)

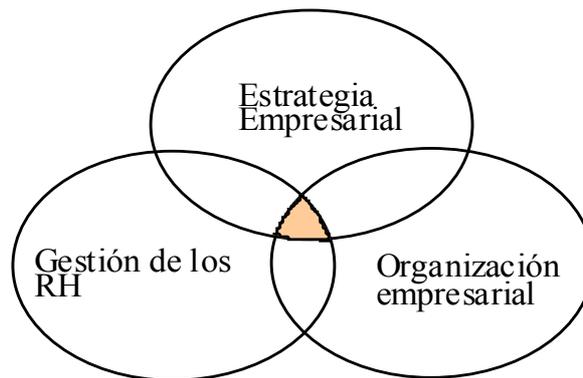


Figura 6.1: Elementos que integran la DERRHH. Fuente: Albizu, E. y Lertxundi, A. "La dirección estratégica de los RRHH". En: Albizu, E y Landeta, J. (Coords). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica* (pp. 278). Madrid: Pirámide.

A pesar de ser una disciplina con menos de 20 años de vida, las organizaciones se han visto en la necesidad de hacer evolucionar tanto su propia actividad organizativa como la función de recursos humanos, por lo que en los últimos años se ha convertido en una de las actividades funcionales que más ha evolucionado en el ámbito empresarial. (Albizu y Lertxundi, 2011).

### 6.2 Los Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva.

Podríamos decir que tanto el análisis de los recursos humanos como el de la cultura organizacional y los procesos asociados a estos, son una de las partes más importantes a tener en cuenta en el análisis interno. A estos elementos se les asocia una gran responsabilidad, y son imprescindibles a la hora de generar y mantener esa ventaja competitiva que le asegure esa supervivencia y alcance de objetivos.

Cabe destacar que existen distintas teorías de dirección estratégica, pero entre todas mencionaremos la Teoría de los Recursos y Capacidades enunciada en el 1959 por Penrose.

Esta teoría, que goza de una cobertura teórica sólida en cuanto al análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos, permitirá encaminarlo hacia aspectos más relevantes del interior social de la organización en relación con el externo y así mismo servirá de base para el planteamiento general y de recursos humanos posterior. (Landeta y Lertxundi, 2011).

Dicha teoría afirma que los límites de crecimiento de la empresa no se encuentran en el mercado, sino que residen en el interior de la organización. De este modo será necesario analizar de que recursos dispone la empresa, cuáles son los relevantes en el sector, cómo se han conseguido y finalmente de que manera se pueden combinar para crear una capacidad distintiva. Habrá que mantenerlos y por supuesto desarrollarlos. (Aguilar y Sastre, 2003).

Es por ello que el objetivo de este análisis trata de hacer hincapié en los aspectos internos de la empresa, siendo éstos los principales responsables del éxito o del fracaso de ésta. Se identificarán los diferentes recursos junto con las capacidades y una vez relacionados se identificará la ventaja competitiva existente.

Esta teoría define a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que aporta ventaja competitiva, en la medida que éstos se coordinan e interrelacionan entre sí.

Los recursos son considerados como inputs dentro de ese proceso de generación de valor, y tienen la cualidad de que pueden ser tangibles o intangibles, según la clasificación propuesta por Navas y Guerras (2002) y por otra parte las capacidades son la facultad de esos recursos para desarrollar algunas tareas o actividades.

Recursos → Capacidades de la empresa → Ventaja competitiva de la empresa

Los recursos son la base de las capacidades de la empresa, y éstas capacidades son la base de la ventaja competitiva de la empresa, ya que ésta proviene de la relación que existe entre sus recursos y su estrategia, partiendo de la base de que estos recursos tienen características como: estar distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, añadir valor cuantificable a la actividad, ser escasos, ser inimitables y no ser sustituibles por otro.

Estas características tienden a darse con frecuencia en la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, razón por la que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

Así mismo, cabe destacar que según el análisis estratégico que propuso Grant (1991) en primer lugar se deberán identificar los recursos obtenidos, seguidamente las capacidades y finalmente una vez relacionadas, identificar la ventaja competitiva existente. Es por ello que llevando a cabo una dirección estratégica de recursos humanos, alcanzaremos esa ventaja competitiva que toda organización busca.

### **6.3 La Dirección Estratégica de Recursos Humanos como instrumento para alcanzar esta ventaja competitiva.**

Como se comentó en puntos anteriores, los recursos humanos pueden tener la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, pues éstos pueden ayudar a desarrollar competencias propias de la organización, crear relaciones sociales y generar conocimiento.

Según autores como Wright et al. (1995) éstos recursos ya no son un recurso a minimizar, sino que ahora es considerado como un activo estratégico, por lo que podemos afirmar que la dirección de recursos humanos puede ejercer una notable influencia en el desarrollo de capacidades organizativas.

Por esta razón, en la actualidad, la mayoría de las grandes empresas cuentan con un departamento específico de recursos humanos, en donde no sólo se llevaran a cabo

labores administrativas sino que también estratégicas, pasando de ser un simple plan funcional a convertirse en parte de la estrategia empresarial.

Los responsable del nuevo área deberán cambiar su visión a una más global, integrándose en decisiones directivas de alto nivel y colaborando con el diseño estratégico.

Es por ello que a lo largo del trabajo, deberemos analizar qué papel juega la dirección de recursos humanos en la empresa analizada para facilitar el desarrollo de las posibles competencias.

#### **6.4 Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.**

Hoy en día, en cualquier organización que se precie, la capacidad para aprender es considerada como elemento clave, pues es un factor que suele contribuir en términos de eficacia. Es por este motivo por el cual cada vez hay más preocupación por saber más sobre las condiciones que favorecen este aprendizaje.

La gestión de RRHH puede convertirse en una herramienta fundamental, pues puede influir de forma directa y positiva sobre la capacidad de la organización para aprender. Es por ello que muchos autores establecieron como superiores en términos de efectividad, un conjunto de prácticas de recursos humanos a las que denominaron prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso.

Según Huselid (1995) las prácticas de alto rendimiento son aquellas que refuerzan los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentan su grado de motivación y mejoran la retención de los empleados cualificados.

Si comparamos estas prácticas con las tradicionales, las de alto rendimiento pretenden mejorar las capacidades de los trabajadores y su implicación con la empresa, por lo que a través de diversos estudios se afirma que aquellas empresas que tengan implantadas estas prácticas, obtendrán mejores resultados y su estrategia será más avanzada y proactiva (Landeta y Lertxundi, 2011).

Sobre estas prácticas de alto rendimiento no existen acuerdos sobre cuales son las idóneas para las organizaciones, pero si se han propuesto algunas más aceptadas que otras.

Según Barnes (2001, p.9) una de las prácticas de alto rendimiento podría ser el concepto de "una mayor oportunidad de participar en las decisiones" para los empleados. La capacidad de un empleado de poder tomar decisiones, es considerado como uno de los elementos clave de un sistema de alto rendimiento. Al mismo que este poder que se le otorga le afecta personalmente, también influye en la organización. Esta participación hace que los empleados se sientan poderosos, lo cual se reflejará directamente en el compromiso de éstos con la organización.

Otra de las prácticas propuestas por el mismo autor es la formación, a través de la cual los empleados adquirirán las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera más eficaz y asumirán responsabilidades mayores. A través de esta formación también se conseguirán empleados formados en distintas áreas, y se conseguirán empleados polivalentes capaces de asumir distintos roles.

La tercera práctica sería la de los incentivos de los empleados. Las dos prácticas nombradas anteriormente, prepararían a los empleados de la organización a que las prácticas de alto rendimiento se desarrollen con éxito, pero sin incentivos, su implantación podría fracasar. Las organizaciones deben encontrar una forma en la que en el salario del trabajador se refleje su rendimiento. Los incentivos pueden ser muy diversos como por ejemplo las opciones sobre acciones y otros planes de igualdad, planes de reparto de utilidades... y pueden ser no monetarios como horario flexible, comidas de grupo...

Como cuarto componente el autor destaca la tecnología, y la enfoca de tal manera que ésta es necesaria a la hora de crear buenas estructuras que mejoren los sistemas de comunicación e intercambio de información para el rendimiento empresarial.

En este punto, es necesario hacer una especial mención a Jeffrey Pfeffer el cual en su obra "The Human Equation" (1998, capítulo 3) identificó siete prácticas de alto rendimiento. 1) Seguridad en el empleo. 2) Contratación selectiva de nuevo personal.

3) Equipos auto gestionados y descentralización en la toma de decisiones como principios básicos de diseño organizacional. 4) Alta compensación. 5) Amplia formación. 6) Reducción de estatus y barreras, incluido vestuario, lenguaje, arreglos de oficina y diferencias salariales entre niveles. 7) Amplia compartimiento de información financiera y de rendimiento.

A través de estas prácticas, el rendimiento mejorará, así como la estructura organizativa y humana de la organización. Se facilitará la flexibilidad, innovación y rendimiento.

### **6.5 Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**

En este punto se presentará el Modelo de Dirección Estratégica de RRHH que mejor encaja con las características de las microempresas. En éste modelo se recoge el rumbo que toma la estrategia de negocio y la de RRHH.

El modelo que presentaremos, es el **Modelo de la Escuela de Harvard**, propuesto por los autores Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton.

Es un modelo de gestión analítico y en el se plantean resultados deseables derivados de la gestión de los RRHH con el fin de lograr el bienestar individual, la eficacia organizacional y el bienestar social.

Propone cuatro áreas prioritarias de gestión de los RH: la influencia de los empleados (participación en la empresa), flujos de RH (función de empleo), sistemas de retribución, y sistemas de trabajo.

Como se puede comprobar en el gráfico que se muestra a continuación, la influencia de los grupos de interés afectan al comportamiento y desempeño de los empleados de la organización.

A su vez, en este modelo también se tienen en cuenta factores situacionales, que afectan en el desarrollo de la actividad empresarial. En el caso de Plataformas Daryat, los factores que más le afectan son varios como: características de la mano de obra, mercado de trabajo, tecnología o legislación.

La tecnología y la legislación también serán un factores clave ya que en función del grado en el que cambien, se deberán cambiar los procesos de trabajo adecuándolos a la nueva situación.

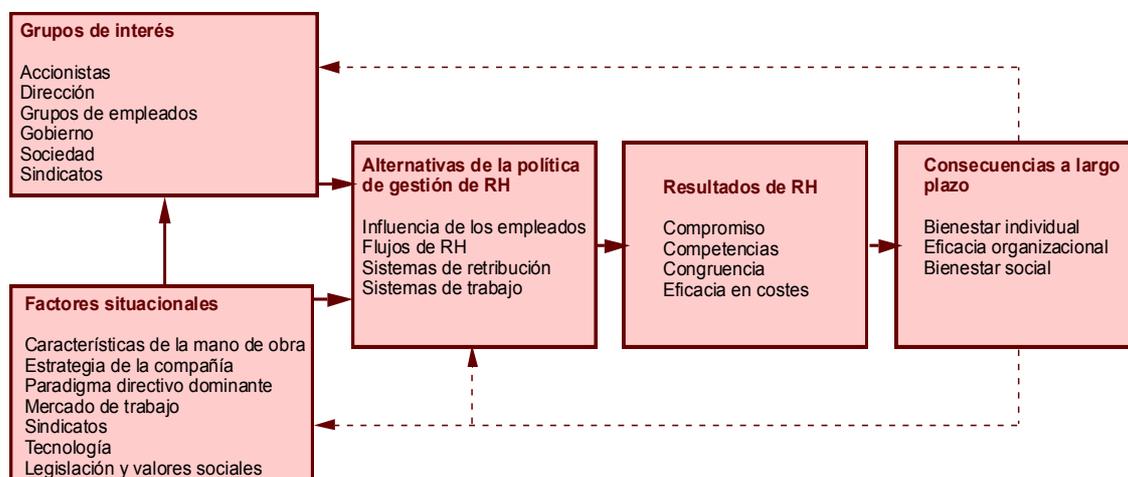


Figura 6.2: Modelo de la Escuela de Harvard.

Fuente: Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Quinn Mills, D.; y Walton, R.E. (1985)

*Managing Human Assets. Ed. The Free Press. Nueva York.*

## 6.6 Características de las microempresas, importancia económica, ventajas, desventajas y limitaciones de su DRH.

En el presente trabajo se analizará la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en una microempresa, por lo que previamente definiremos qué es una microempresa, en qué se diferencia de una pyme, que importancia tiene en la economía y que ventajas presenta, así como sus limitaciones en su Dirección de Recursos Humanos.

Dentro de la Unión Europea se entiende por microempresa a “todo lugar que ejerce una actividad , ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros”.

Las microempresas surgen como un proyecto emprendedor por parte del propietario de ésta, quien a su vez suele ser el administrador. Son negocios en los que las ventas

se realizan en pequeñas cantidades y la inversión es mínima, por lo que su posibilidad de crecimiento y de generación de competitividad es con aquellas similares.

En comparación con la Unión Europea, las microempresas en España suponen un 95,8% del total de las empresas, 3,4 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2013 (92,4%).

	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
%	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE-28 %	92,4		6,4	1,0	99,8	0,2	100

Tabla 2.1. Fuente: INE, DIRCE 2014 (datos a 1 de enero de 2014), y Comisión Europea, "ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMES 2013/2014"

En comparación con una pyme, éstas tienen entre 10 y 49 empleados (incluidos), un volumen de negocio igual o inferior a 10 millones de euros y un balance anual igual o inferior a 10 millones de euros.

En cuanto a su importancia en la economía, las microempresas han estado históricamente ligadas con sociedades en desarrollo y economías de subsistencia, representando hoy en día la estructura económica de los países. Junto los autónomos, las microempresas son consideradas como el principal modelo de desarrollo de proyectos empresariales de emprendedores que cuentan con escasa financiación.

Entre sus ventajas generales, cabe destacar la flexibilidad con la que actúan, tanto a nivel del personal como a otros niveles (disponibilidad geográfica, adaptabilidad del producto al mercado, transformación rápida, toma rápida de decisiones...). Como no se trata de una estructura rígida, los empleados de este tipo de empresas tienen mayor capacidad de adaptación al cambio, pudiendo llegar a ocupar diferentes puestos de trabajo lo que les hace ser multidisciplinarios.

Otra de las ventajas que presentan las microempresas es la rapidez en la toma de decisiones. Los futuros cambios que se deseen llevar a cabo se realizarán de forma

más sencilla y rápida por la inexistencia de una gran cadena de mando, por lo que teniendo en cuenta sus capacidades será más fácil amoldarse al mercado.

Así mismo, debido a sus dimensiones la posibilidad de conocer al cliente mejor es más fácil.

Entre las desventajas generales que presentan este tipo de empresas, la más importante es el problema de financiación, y en concreto las dificultades de acceso a ella. Este hecho supone un grave problema ya que de este modo las microempresas no tendrán la posibilidad de fijar objetivos muy ambiciosos a corto plazo. Esto a su vez repercute en sus posibilidades de expansión, resignándose entonces a un mercado de carácter interno.

Por otra parte, las compensaciones en efectivo y prestaciones laborales son bajas, el 25% de los puestos de trabajo son a tiempo parcial y por lo general los empleados responden a un perfil bajo de estudios.

Si nos referimos a las características propias de sus recursos humanos, en el informe publicado por Dun and Bradstreet (2001), se hace referencia a la falta de competencia gerencial en las microempresas, calificándola como la principal causa de fracaso para las pequeñas empresas, pero sin embargo, presenta sus empleados como un factor clave de distinción.

La mayoría de los propietarios de este tipo de empresas, son los encargados de llevar a cabo su gestión, la cual al no ser desempeñada correctamente es derivada a otras personas de la organización. Desde que las microempresas son la unidad más pequeña posible, la función de recursos humanos ha sido poco desarrollada y no hay directivos de recursos humanos profesionales en nómina.

En comparación con los estudios realizados a cerca de las prácticas de gestión humana y sus efectos en las grandes empresas, se conoce muy poco sobre la ciencia y práctica en las pequeñas y además, se indica que la falta de información acerca de éstas prácticas en pequeñas e incluso medianas empresas, generan una problemática en los campos de la teoría, investigación y práctica. (Rodríguez, 2012)

Las preguntas más comunes suelen ser cuáles son las prácticas, problemas y necesidades, pero debido a la escasez de investigación, no existe ningún estudio que mire por estas pequeñas empresas. A pesar de ello, existen estudios empíricos que exponen que las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas, a pesar de pertenecer a sectores diferentes, son similares pero distintas en comparación con las grandes. (Rodríguez, 2012)

Otra de las ventajas propias a sus recursos humanos es que éstas ofrecen una vía distinta para el éxito de muchas personas, como por ejemplo para los recientemente despedidos, mujeres, minorías, discapacitados y otras personas con dificultades en el lugar de trabajo tradicional. Por lo que podríamos afirmar que las microempresas tienden a ofrecer empleo estable a sus trabajadores.

Según un estudio realizado a 959 microempresas en Maryland, tener una fuerza laboral cualificada, encontrar y mantener a trabajadores cualificados y preocupaciones acerca de costes de salud, fueron los tres principales retos para estas microempresas.

Uno de los mayores beneficios que se ofrecían eran las vacaciones pagadas, seguido de otros beneficios como atención sanitaria, jubilación... También se comprobó que aquellos propietarios con educación más alta, eran más propensos a impartir formación. (Dun and Bradstreet, 2001)

Por último en cuanto a las limitaciones de su Dirección de Recursos Humanos, mencionar que debido a sus características, es obvio decir que, las necesidades de gestión del recurso humano que tiene una pequeña empresa o microempresa no serán las mismas en tamaño y en complejidad que las que tienen las empresas medianas y grandes.

Hoy en día, en las microempresas el departamento de recursos humanos es inexistente, aunque cada vez se convierte en más necesario, y es en este tipo de empresas donde se observa mayor interés por aspectos productivos, financieros y comerciales.

Según Liquidano (2006), el incremento en la percepción del ser humano como talento clave va en función al aumento de tamaño de la empresa, por lo que es en las grandes

empresas donde la importancia del recurso humano como fuente de ventaja competitiva y factor clave del crecimiento tiene mas peso. (Rodríguez, 2012).

Los gerentes serán los encargados y los que establezcan políticas de reclutamiento y selección, planes de compensación y beneficios para empleados, formación, ascensos, despidos... pero a pesar de considerar el recurso humano como clave del éxito, autores como Gómez y López (2010) señalan que éstos adoptan una postura incoherente porque siguen considerando al trabajador un factor clave para aumentar las ventas y productividad, pero sigue sin ser objeto de inversión. (Rodríguez, 2012).

Afirman que los pequeños empresarios no dan importancia a las prácticas de gestión humana, y en vez de concebirlas con una visión estratégica, las perciben únicamente con sentido operativo, por lo no verán la necesidad de alinearlos con la estrategia organizacional.

Por lo general, en las pequeñas empresas no existen prácticas formales ya que éstas se realizan de forma intuitiva, en función del conocimiento y decisiones que toma el empresario o gerente y normalmente utilizadas como instrumento de control. En este tipo de empresas, raramente consideran a los recursos humanos como fuente de valor, por lo que resulta imposible medir y aún más conocer, el impacto que tienen éstas en el desempeño de la organización.

La deficiencia en las prácticas y limitación de recursos humanos unido con la inexistencia de elementos básicos estratégicos, hacen casi imposible el acceso y retención de recursos humanos valiosos para la empresa así como una buena planificación en los recursos humanos. Este hecho provoca cierta desconexión entre las prácticas realizadas intuitivamente y los objetivos del empresario.

En este tipo de empresas, normalmente, no se suele profundizar en la descripción de los cargos, probablemente porque el trabajo es cambiante y son los propios empleados quienes crean sus propios cargos ya que en comparación con las grandes empresas, a menudo suelen ejecutar varias tareas simultáneamente.

La fase de reclutamiento, motivación y retención es una de las tareas más difíciles para las pequeñas empresas debido a la falta de políticas y sistemas de gestión humanas y

es por ello que según afirman Cardon y Stevens (2014), para llevar a cabo esta fase correctamente, se hace uso de medios directamente controlables como por ejemplo referencias de empleados, anuncios en el periódico o fuentes informales como familiares inmediatos o amigos, dejando de lado agencias de empleo o instituciones de educación. (Rodríguez, 2012).

En las microempresas, quizás la práctica más importante sea una buena selección, esto no quiere decir que en las medianas o grandes empresas no lo sea, porque toda organización desea que su personal rinda al 100% en su puesto de trabajo, pero en las pequeñas empresas aún menos ya que un bajo rendimiento de un colaborador afectaría en mayor medida al desempeño global de la empresa. Es un proceso basado primordialmente en la experiencia y requisitos de educación, en donde no se suelen realizar pruebas técnicas y las entrevistas son informales.

En cuanto a los procesos formativos, estos también son realizados de forma informal y simultánea a la ejecución de las funciones, en muy pocas ocasiones se analizan las necesidades de formación, ya al ser considerado como un costo adicional, suele ser el propio gerente el encargado de la supervisión directa de las funciones, en donde corrige, forma e indica a los trabajadores sus métodos preferidos. Es por esta razón por la cual en las microempresas predominan la observación y aprendizaje por medio del trabajo.

Otra de sus limitaciones son los planes de carrera, en donde se presentan escasas opciones de crecimiento profesional debido al tamaño de la organización, donde resulta imposible establecer ascensos. Cabe destacar que es en situaciones especiales donde se recurre al reclutamiento interno o se tienen en cuenta los méritos logrados hasta la fecha.

En cuanto al aspecto de compensación, en las empresas de estas características suele estar descoordinado. Los trabajadores no son retribuidos en función de lo que aporten a la productividad de la empresa, sino que los salarios se fijan en función de escalas salariales institucionalizadas, negociación individual y entrevistas anuales de desempeño, por lo que en este tipo de empresas se debería de reforzar la importancia de las habilidades.

Por último, si nos referimos a la evaluación del desempeño, en donde se debería valorar el comportamiento de los trabajadores de la organización, según autores como Calderón y Álvarez (2006), en las pequeñas empresas, esta práctica se enfoca hacia la localización de dificultades en el trabajo o fortalezas, en donde siguen presentes los criterios subjetivos e intuitivos. (Rodríguez, 2012).

A modo de síntesis y para que resulte más visual, se mostrará a continuación una tabla comparativa entre las prácticas de gestión humana en grandes frente a pequeñas empresas.

<b>Grandes empresas</b>	<b>Pequeñas empresas</b>
Reconocimiento del recurso humano como fuente de ventaja competitiva.	No se reconoce el recurso humano como fuente de ventaja competitiva.
Cuentan con unidad especializada en la gestión de recursos humanos.	Raramente tienen unidad de recursos humanos especializada.
Están informadas acerca del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño.	Desconocen la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.
En general, todas las prácticas de gestión humana están formalizadas y documentadas.	Prácticas de recursos humanos informales, flexibles, no estandarizadas ni documentadas.
Las prácticas de gestión humana tienen propósitos de desarrollo.	Prácticas de gestión humana son usadas principalmente para monitoreo y control.
Prácticas de gestión humana basadas en conocimiento técnico.	Prácticas de gestión humana basadas en la experiencia personal del empresario.
Cuentan con plataforma estratégica y en numerosos casos la estrategia de recursos humanos está alineada con la estrategia corporativa.	Carecen de visión estratégica, no hay planeación estratégica de recursos humanos.
Tienen sistemas de gestión humana formales que les permiten reclutar y mantener trabajadores altamente	Dificultad de reclutar y retener trabajadores por falta de políticas y sistemas de gestión humana.

calificados.	
Descripción y análisis de cargos realizada técnicamente y documentada.	Vaga descripción de cargos, las actividades son flexibles, dependen de las necesidades específicas del momento.
Mayor conocimiento de los trabajadores, de sus funciones, obligaciones y derechos.	Generalmente los trabajadores ignoran sus roles, derechos y obligaciones.
Procesos documentados.	Poca documentación de procesos, el empresario indica qué se debe hacer, quién y cómo.
En reclutamiento recurren a medios formales como bolsas de empleo, periódicos, revistas, universidades, etc.	El reclutamiento de personal es informal, la principal fuente es la recomendación de empleados, amigos y familiares.
La selección se realiza con criterios técnicos.	En la selección de personal prevalecen criterios socioculturales e intuitivos.
La formación es planificada, formal, según los requerimientos futuros.	La formación se hace sobre la marcha, en el desarrollo del trabajo, no es estructurada y por lo tanto no tiene en cuenta el futuro.
La formación es percibida como una inversión, que debe generar retornos.	La formación es percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo.
En cuanto a plan de carrera, por su tamaño, presenta opciones para el desarrollo profesional de los trabajadores. Las promociones se realizan con criterios técnicos y cualitativos.	Presentan opciones limitadas para el crecimiento profesional de las personas. En caso de promociones, generalmente priman criterios de decisión socioculturales e intuitivos. No existen planes de carrera formalmente establecidos.
Las compensaciones son determinadas técnicamente. Existen beneficios monetarios y no	Escalas salariales basadas en negociación individual. Los beneficios, en el mejor de los casos,

monetarios adicionales, tienen en cuenta variables como la motivación.	cumplen con las normas laborales. Por limitaciones económicas no pueden atraer personal altamente calificado. En la remuneración prima la intuición y criterio gerencial.
La evaluación del desempeño es técnica, permanente y busca mejorar la efectividad de la empresa.	La evaluación del desempeño se realiza con criterios subjetivos, y generalmente, si existe, se usa para detectar dificultades y como medio de control, no hay retroalimentación a los trabajadores y se desconocen usos como planificación de capacitación, promociones, etc.

Fuente: Rodríguez, D.C. (2012)

## 7. PLATAFORMAS DARYAT.

### 7.1 Presentación de la empresa.

#### 7.1.1 Historia, actividad y organigrama.

##### Historia.

La empresa Plataformas Daryat S.L , es una microempresa con forma jurídica de sociedad limitada, dedicada al alquiler local y venta nacional de plataformas elevadoras móviles de personal (PEMP). A su vez, es la única empresa a nivel nacional distribuidora oficial de la marca inglesa Niftylift<sup>i</sup> e italiana CTE<sup>ii</sup>. La formación es una de las premisas más importantes para esta sociedad, por ello cabe destacar que fue uno de los primeros centros en España en ser homologados como Centro de formación del IPAF<sup>iii</sup> (Federación Internacional de Plataformas Aéreas), lo que les hace estar capacitados para impartir una formación práctica y teórica sobre el uso adecuado y específico de las PEMP a todos sus clientes.

Esta empresa fue creada el 11/11/2008, pero fue en el 2009 cuando entró en funcionamiento. Anteriormente era conocida como Promociones Financieras Daryat S.L con domicilio social en Madrid. A pesar de ser una empresa relativamente joven, cuenta con un equipo humano de larga experiencia en este sector.

Su domicilio social se encuentra en el Barrio Kukullaga 4, 48450 en Etxebarri (Vizcaya) y su Código de Identificación Fiscal (CIF) es B85566982.

---

<sup>i</sup> **Niftylift:** Uno de los mayores fabricantes europeos de elevadores aéreos, elevadores de pluma, plataformas de acceso, elevadoras, aéreas y de trabajo, situada en Milton Keynes (Inglaterra) que vende sus productos a través de toda Europa, EEUU, Oriente Medio, Extremo Oriente, Australia y Sudáfrica. <http://www.niftylift.com/es>

<sup>ii</sup> **CTE:** Empresa italiana situada en Rovereto fundada en el año 1981 que tras varias estrategias y compras de distintas marcas con buen know-how y experiencia, logró en el año 2005 completar su proceso de transformación. Este suceso hizo que CTE se convirtiera en uno de los grupos empresariales más grandes a nivel europeo en el campo del levantamiento y transporte de materiales y personas con una presencia comercial que se ha extendido por los 5 continentes desde 2006. <http://www.ctelift.com/>

<sup>iii</sup> **IPAF:** International Powered Access Federation (Federación Internacional del acceso motorizado) es una organización sin ánimo de lucro fundada en el 1983, que promueve la seguridad y el correcto uso de las plataformas elevadoras a nivel mundial. A su vez, se representan los intereses de los fabricantes, distribuidores, alquiladores, empresas de formación y usuarios de las plataformas aéreas. Se podría decir que es como un foro a nivel mundial de la industria del acceso y donde se ha contribuido y participado activamente en el diseño de los procedimientos de seguridad y chequeo de las plataformas elevadoras. <http://www.ipaf.org/es/>

Actualmente, cuentan con un pabellón de dos alturas y explanada en el cual podemos encontrar: las oficinas, un almacén para los repuestos, taller de reparaciones y mantenimiento, aula de formación, zona de aseo y servicios para el personal técnico y un pequeño comedor. En la parte exterior del recinto se encuentran los aparcamientos, zonas específicas para llevar a cabo las prácticas de la formación y por último una zona reservada para el almacenaje de plataformas de alquiler.

### **Actividad.**

Desde que Plataformas Daryat entró en funcionamiento en el año 2009, su actividad se desarrolla en cuatro áreas de negocio: comercialización nacional de plataformas móviles de personal (PEMP), alquiler local de éstos equipos de trabajo, servicio post-venta e impartición de cursos de formación.

En cuanto a la comercialización, Plataformas Daryat distribuye equipos de trabajo de la marca inglesa NIFTYLIFT e italiana CTE. La cartera de productos es la misma desde el 2009 y lo único que ha cambiado con el tiempo han sido las características de los equipos, como por ejemplo la potencia del motor, la aparición nuevos modelos híbridos, la altura... todo esto con el fin de adaptarse al medioambiente y velar por la seguridad de los usuarios.

Dentro de sus productos, distinguir entre plataformas ( que dependerán del fabricante) siendo estas: sobre vehículo, orugas Nifty, sobre viga para estructuras, sobre orugas CTE, remolcables, autopropulsadas y sobre vehículo CTE; las tijeras y el producto de segunda mano como: tijeras eléctricas, tijeras diesel, autopropulsadas, remolcables y orugas.

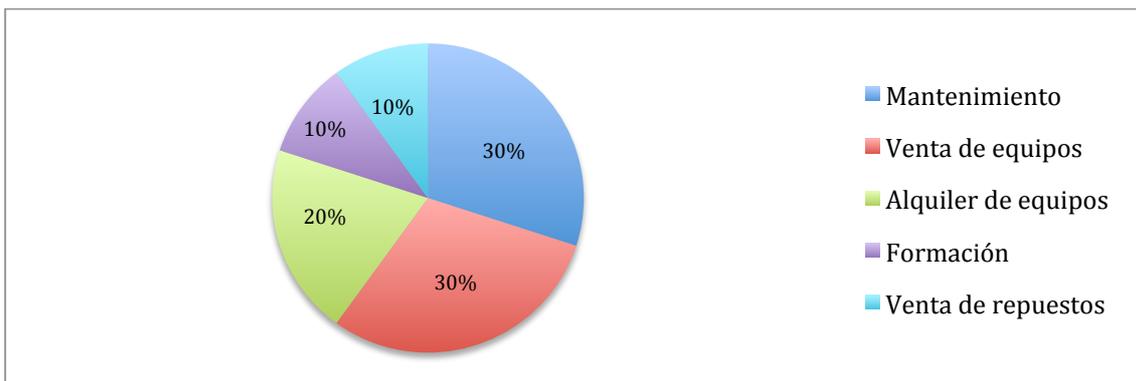
Estos equipos de trabajo, son gestionados a través del departamento de venta/alquiler y, dependiendo de las necesidades de los clientes, se ofrecerá un servicio u otro.

Además de esto, también disponen de un servicio post-venta, en donde se reparan los equipos nuevos que estén en garantía y se venden repuestos para los equipos usados.

Por último, la actividad de formación consiste en la impartición de cursos teórico/prácticos sobre el uso seguro y eficaz de las PEMP a todos los clientes que lo soliciten según la normativa ISO 18878.

La cuota de mercado de los distintos servicios ofrecidos por Plataformas Daryat no suele ser constante, viéndose modificada cada año en función de las necesidades de los clientes y factores que afectan al sector como, por ejemplo, la creciente entrada de maquinaria de segunda mano a causa de las subastas en países como Francia, Italia...lo que hace que las ventas se vean mermadas.

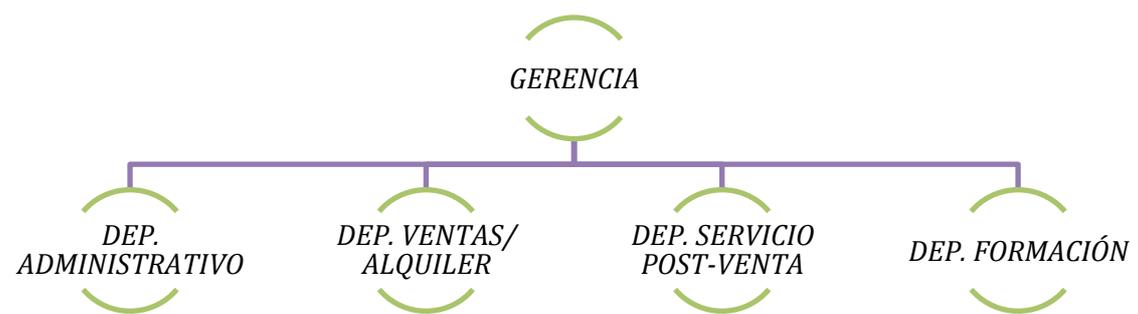
A continuación, a modo de referencia, se muestra la cuota de facturación de los productos y servicios de la empresa aproximada del ejercicio 2014:



### Organigrama.

A continuación, para conseguir una mejor comprensión de la organización de la empresa, se presenta el siguiente organigrama donde podemos observar como la sociedad está perfectamente organizada por departamentos bien definidos.

Vemos que existen cuatro departamentos alineados en el mismo nivel jerárquico, todos ellos liderados por uno superior, la gerencia. Como era de esperar, por la tipología de empresa que estamos analizando, no existe un departamento de RRHH específico en donde se lleven a cabo las actividades de gestión de personal, por lo que todas estas decisiones pasan a ser competencia del gerente.



A día de hoy, Plataformas Daryat S.L cuenta con un pequeño grupo de 7 trabajadores en su plantilla, aunque también ésta se ve reforzada por el apoyo de colaboradores autónomos para dar servicios tanto como comercial, post-venta, y formación teórico-práctica en todo España.

La media de edad de estos trabajadores es de 47,8 años y sólo cuentan con una mujer en el equipo.

En el puesto de la Gerencia está una persona cuya actividad principal es llevar a cabo: la supervisión del correcto funcionamiento de los cuatro departamentos, el control tanto de los objetivos definidos como de los resultados obtenidos, las relaciones con terceros, la toma de decisiones importantes para la empresa... en general gestionarla de forma global.

En el Departamento Administrativo encontramos a la única mujer del equipo, la cual a su vez está presente en el departamento de ventas y alquiler. Las funciones a desempeñar son diversas, como, por ejemplo: la llevanza de la contabilidad, el trato con las entidades bancarias (tarea compartida con la Gerencia), temas de facturación y atención al cliente, confección de albaranes y contratación de servicios para la propia empresa como son: telefonía, luz, agua, servicio de prevención ajeno, seguro de RC y PYME, consumibles para oficina... Todo el trabajo relativo a la contabilidad se lleva a cabo mediante programas informáticos hechos a medida para la empresa.

El Departamento de Ventas y Alquiler es gestionado también por la misma persona, y en el se llevan a cabo actividades como: relación con los proveedores y clientes tanto a nivel nacional como extranjero, lanzamiento de ofertas y seguimiento de las mismas, gestión de contratos de alquiler con sus altas y bajas, facturación de éstos, contratación del transporte para la entrega y retirada de los equipos alquilados desde la base al cliente, gestión de garantías...

Por otra parte, en el Departamento de Servicio Post-venta encontramos a tres personas; dos técnicos y un licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. La función de los técnicos es realizar los mantenimientos y revisiones de las PEMP según la UNE 58921 IN, y mantener una comunicación constante con el cliente para la

resolución de posibles dudas o averías. Por otro lado, el licenciado está a cargo del almacén; gestionando la compra de los repuestos al fabricante inglés e italiano y entregándoselos al cliente final. Así mismo, también es el encargado de planificar los mantenimientos e informar posteriormente a los técnicos de las salidas que tengan que realizar.

Por último, en el departamento de formación se imparten cursos teórico/prácticos para formar a operarios de PEMP según la UNE 58923, y también a instructores de PEMP de IPAF según la ISO 18878.

El equipo humano que desarrolla su trabajo en las oficinas es polivalente y por ello puede desempeñar cualquier tarea.

## **7.2 Misión, visión y valores.**

La misión de Plataformas Daryat es buscar la plena satisfacción y magnífica relación con sus clientes a través de la venta, alquiler de maquinaria e impartición de formación, mediante el trabajo profesional y personal de sus empleados altamente cualificados, basándose en la excelencia del servicio post-venta y un asesoramiento comercial experto.

Para llevar a cabo dicha misión, día tras día trabajan respetando todos y cada uno de sus valores, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- ***Asesoramiento personalizado y equipo humano altamente cualificado y comprometido:*** En Plataformas Daryat la respuesta a los clientes es inmediata ante cualquier demanda. Intentan crear esa cercanía con el cliente para extraer sus necesidades con el fin de aportarles la solución que mejor se adapte a ellas. Así mismo, todos y cada uno de los miembros de la plantilla gozan de una experiencia dilatada en el sector y día a día muestran su pasión por el trabajo, buscando la excelencia a través de cada una de sus acciones.
- ***Rapidez en la respuesta:*** Desde el primer momento en el que alguno de los departamentos que conforman la empresa recibe una solicitud por parte de algún cliente, se comienzan a trabajar en ella poniendo en práctica su mejor

know-how (saber hacer), sin dejar de lado la calidad y perfección de sus servicios.

- **Ofrecer productos rentables, fiables y seguros:** A lo largo de estos años y a través de la experiencia en el sector, Plataformas Daryat apuesta cada día por la necesidad de crear máquinas rentables, fáciles de usar para el operario, con un mínimo mantenimiento y máxima productividad.
- **Proporcionar conocimiento y formación:** Al ser un centro homologado por el IPAF (Federación Internacional de Plataformas Aéreas), es una organización que da mucha importancia a este tema ya que consideran fundamental la formación para el uso correcto, eficaz y seguro de toda la maquinaria.

Por último y mirando a futuro, la visión de Plataformas Daryat es: Conseguir mayor reconocimiento a nivel local en el sector de la maquinaria y formación, entregando fiabilidad, facilidad de operación y apoyo postventa a todos nuestros clientes, apostando por la constante innovación y calidad nuestros productos y servicios.

## 7.3 Objetivos y Estrategias.

### 7.3.1 Objetivos:

Una vez conocida la misión, visión y valores de Plataformas Daryat, pasaremos a hablar de los objetivos. Consideramos esta fase o etapa como fundamental en el análisis estratégico, ya que es el punto a partir del cual, se diseñarán y definirán las estrategias.

En primer lugar, dentro de los objetivos financieros, destacaremos los objetivos de rentabilidad económica y crecimiento sostenible. A pesar de que el mercado no esté pasando por un buen momento, la organización tiene como meta lograr una rentabilidad económica que le permita generar beneficio al final de cada ejercicio económico. Se espera que este crecimiento sea sostenible, es decir, que se produzca de manera constante de forma que la organización logre ser autosuficiente. Son dos objetivos perfectamente ligados ya que el hecho de ser sostenible implica que es rentable.

Por otra parte, al tratarse de una empresa vinculada a los trabajos en altura y prevención de riesgos laborales, otro de sus objetivos generales sería la seguridad en el puesto de trabajo tanto de los propios trabajadores como de colaboradores, usuarios o agentes externos a la organización. Con este objetivo Plataformas Daryat pretende dar cumplimiento a la legislación vigente, de manera que se informe de los posibles riesgos y se establezcan medidas preventivas para evitar la siniestralidad. Dentro de este objetivo también se velaría por la seguridad y salud en el trabajo, por lo que para su correcto cumplimiento Plataformas Daryat proporciona un medio de trabajo adecuado, justo y con buenas condiciones de trabajo en donde todos sus trabajadores puedan desarrollar la actividad de forma digna, participativa y segura.

Por último, otro de los objetivos más importantes para la organización es la máxima excelencia en la gestión del negocio, y factores como la clara orientación al cliente, satisfacción laboral de sus empleados, calidad en lo ofertado y responsabilidad ética con el medioambiente, hacen que esto se cumpla. Dichos factores aportan ese sello diferenciador a la empresa y hace que sea una pieza clave para lograr distinción en el mercado, ser competitiva y sobrevivir a largo plazo.

Todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa están perfectamente integradas entre si, por lo que tanto los objetivos y estrategias propuestas conviven en simultaneidad.

Cabe destacar que Plataformas Daryat al ser un centro de formación homologado por el IPAF, éste deberá cumplir un código de conducta específico y como bien se especifica en <http://www.ipaf.org/es/acerca-de-ipaf/codigo-de-conducta/>:

“El código de conducta indica, entre otras cosas, que las empresas que siguen este código mantendrán un comportamiento correcto hacia sus clientes y proveedores en todos los aspectos relacionados con la mercancía y los servicios que proporcionan. Proporcionarán sólo productos y servicios conforme a los estándares específicos de la industria. Proporcionarán además la adecuada formación e instrucción a sus empleados. Los miembros que infrinjan de forma voluntaria el código de conducta pueden ser expulsados de IPAF. Aceptando el código de conducta de IPAF, sus

miembros contribuyen en la mejora de los estándares de la industria. Ser miembro de IPAF obliga a trabajar bajo los mayores niveles de seguridad, calidad y servicio.”

La empresa pretende ser eficaz en sus servicios, sobre todo en el postventa ya que es el servicio más rápido y personalizado. Trabajan continuamente para conseguir esa eficacia, seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir futuros daños tanto para los clientes como para el medioambiente.

Para poder lograr estos objetivos, es necesario y fundamental que todos y cada uno de los miembros integrantes de la organización, desde la directiva hasta los del servicio técnico, conozcan, participen y aporten sus opiniones. De esta forma, se fomenta el trabajo del equipo al fomentar esa implicación del personal.

La organización colabora constantemente con sus clientes ya que son muchas las ocasiones en las que estos ejercen de proveedores. Así mismo también colabora con Instituciones o Ayuntamientos, todos ellos considerados parte fundamental de su cadena de valor ya que comparten objetivos.

En cuanto al modelo de calidad empleado, son partidarios de la mejora continua y se rigen por la ISO 9001. Los mantenimientos y revisiones de las plataformas se hacen según la Norma UNE 58921-IN y la formación según la ISO 18878:2004 y la Norma UNE 58923:2012.

### **7.3.2 Estrategias:**

Cuando en una empresa llega la hora del planteamiento de las distintas opciones estratégicas, ésta puede elegir entre tres opciones, las cuales derivan de tres importantes preguntas íntimamente relacionadas entre sí:

- *¿Qué tipo de ventaja competitiva desea obtener la empresa?* Esta cuestión se relaciona con la *estrategia competitiva o de negocio*<sup>iv</sup>.
- *¿A través de qué tipo de configuración empresarial?* Esta cuestión se relaciona con la *estrategia corporativa*<sup>v</sup>.

---

<sup>iv</sup> **Estrategia competitiva o de negocio:** Define el modo en el que va a competir la empresa.

<sup>v</sup> **Estrategia corporativa:** Define los negocios que lleva a cabo la empresa.

- *¿Qué alternativas de crecimiento existen para conseguirlo?* Esta cuestión se relaciona con las *modalidades de desarrollo* asociadas a la estrategia corporativa . (Albizu y Villarreal, 2011).

Las respuestas que obtendremos a estas tres preguntas configurarían un mapa, representado en la figura 7.1, en el cual se visualizarán las posibles opciones estratégicas que la empresa en cuestión seleccionará.

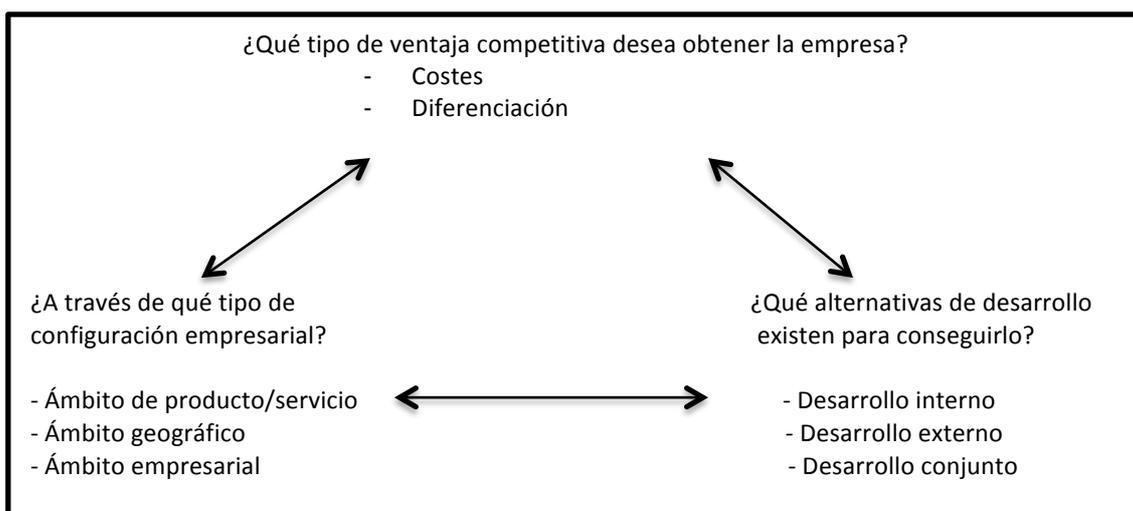


Figura 7.1 Mapa de opciones estratégicas. Fuente: Albizu y Villarreal, 2011.

A pesar de existir tres tipos de estrategias, en este apartado únicamente nos centraremos en las dos primeras.

**Estrategia competitiva o de negocio:** Es la estrategia que va a determinar la actuación de la empresa en su sector o negocio, es decir, la forma en la que mejor tiene que desarrollar su actividad o actividades. A través de esta estrategia se intentará reforzar y fortalecer su posición a largo plazo, y se presentarán dos alternativas: el liderazgo en costes o la diferenciación.

En Plataformas Daryat a nivel competitivo, se utiliza la misma estrategia para las cuatro unidades estratégicas de negocio<sup>vi</sup> (Comercialización, alquiler, servicio post-venta y formación) ; y ésta es la de diferenciación.

<sup>vi</sup> **Unidad estratégica de negocio:** conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades.

La organización busca ser diferenciada por la calidad y valor añadido que reportan sus productos y servicios respecto a la competencia. Uno de los factores clave con los que cuenta la empresa es su capacidad de respuesta, y esta es considerada como un deber. Esto hace que se convierta en una ventaja competitiva para la organización, ya que de esta forma se consigue atraer a los clientes siempre y cuando el cliente final quede satisfecho. Por otro lado, puede ser un arma de doble filo ya que en el momento en el que esto se incumpla, los clientes pueden dejar de confiar viéndose reflejado en la pérdida de éstos.

Otro claro ejemplo de diferenciación es las TICs con las que cuenta Plataformas Daryat como son su página web y un CRM (Customer Relationship Management) lo que facilita la gestión y relación con todos sus clientes y proveedores.

Su página web [www.niftylift.es](http://www.niftylift.es) está diseñada con el fin de que todos sus clientes estén continuamente informados de las últimas novedades que afecten al sector tanto desde el punto de vista técnico como del de la seguridad. Así mismo, es una web en la que se pueden incorporar nuevos contenidos cuando se crea necesario, lo cual aportará valor diferencial a la empresa y ayudará a rentabilizar las relaciones con los clientes.

Por otra parte, de su CRM podemos decir que es un sistema de gestión de los clientes, con el fin de captarlos, mantenerlos y maximizar su rentabilidad a través de la fidelización. Mediante este sistema informático cualquier usuario de la empresa tiene un amplio conocimiento de la tipología del cliente y sus necesidades, es un medio muy eficaz para la empresa ya que a través de él se permite que:

- El responsable del departamento de ventas/alquiler ante una llamada telefónica de un cliente, introduzca su nombre en el equipo informático y tenga toda la información de éste con un solo clic.
- Se establezca una relación estable con clientes habituales de la empresa así como atracción de los potenciales.
- Se de una respuesta ágil y atractiva a cualquier cliente que solicite información.

Como conclusión podríamos decir que a partir de este CRM, se consiguen lograr dos objetivos básicos para Plataformas Daryat que son por un lado fidelizar a los clientes

creando esa gestión totalmente personal y por otro mejorar su productividad, al optimizar el tiempo en el propio lugar de trabajo, es decir, los clientes se convierten en “socios reales” o “agentes de marketing” ya que a través de su experiencia pueden atraer a otras empresas del entorno.

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que cuenten con un personal cualificado y experto en el sector de la maquinaria y formación. Esto contribuye gratamente al desarrollo de la estrategia, y es por ello que el trabajo resultante es valorado positivamente por parte del cliente final.

Uno de los motivos por los cuales Plataformas Daryat se ha decantado por la estrategia de diferenciación es porque encuentran una gran amenaza en la empresa zaragozana Matilsa la cual ofrece un producto y servicio similar a un precio inferior. A esta amenaza se suma la gran oferta de máquinas a subasta debido a la crisis en la construcción.

Estos motivos han sido suficientes para que la empresa enfoque todas sus acciones al desarrollo de productos y servicios de mayor valor añadido.

**Estrategia corporativa:** Es la estrategia mediante la cual una organización crea valor mediante la creación y coordinación de diferentes negocios o actividades. A través de la creación de valor , se obtendrán beneficios superiores formándose así ventaja corporativa.

La empresa en cuestión podrá encaminar su estrategia corporativa en términos de diversificación, especialización, integración vertical, internacionalización, etc.

Para su correcto entendimiento aportaremos un gráfico explicativo:



- **Ámbito de producto:** Como podemos comprobar en el esquema anterior, la empresa puede decidir entre adoptar una estrategia de especialización<sup>vii</sup> o diversificación<sup>viii</sup>.

En el caso de Plataformas Daryat, ésta se ha decantado por seguir una estrategia de diversificación, y en concreto de diversificación horizontal. La prueba de ello es los distintos productos y servicios que ofertan, pero todos ellos dirigidos al mismo tipo de clientes con los que trabaja. Como los recursos disponibles para las diferentes actividades son los mismos, se generan sinergias entre los distintos negocios.

- **Ámbito geográfico:** La empresa deberá escoger y decidirse por un mercado geográfico al que dirigirse.

En el caso de Plataformas Daryat, la mayoría de sus clientes actuales son de ámbito local aunque también cuenta con algunos nacionales. Con vistas a futuro, sería recomendable que la cartera de clientes de ámbito nacional aumente.

<sup>vii</sup> **Estrategia de especialización:** Estrategia que se aleja de la lucha por el liderazgo del mercado general y encamina su actividad comercial a un hueco limitado en el que vender productos muy especializados y de alto grado de diferenciación profundizando en el buen servicio y la excelente calidad.

<sup>viii</sup> **Estrategia de diversificación:** Es la amplitud de productos de la empresa mediante la cual se llega a nuevos mercados. Con ella, una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio. (Cruz, 2009).

- **Ámbito de la cadena de valor:** Aquí encontramos la estrategia de Integración Vertical. Podríamos decir que es la forma más antigua de organización económica, ya que cuando se llevaba a cabo era sólo una única persona la que cubría todas las necesidades. Es por esto que una empresa estará totalmente integrada si es capaz de llevar a cabo todas las actividades de la cadena de valor del producto o servicio ofertado.

La integración vertical es según Meyer “aquella estrategia que consiste en que la empresa tome posiciones en la fase económica anterior<sup>ix</sup> y/o posterior<sup>x</sup> a su propia actividad”.

Plataformas Daryat es una empresa que no está integrada verticalmente.

Sólo realiza su propia actividad y no se encarga de llevar a cabo ninguna de las demás actividades de la cadena de valor del servicio ofertado. En contadas ocasiones, Plataformas Daryat se ha encargado de elaborar sus propios programas informáticos, hecho que se podría calificar como integración vertical hacia atrás.

---

<sup>ix</sup> **Fase económica anterior:** La empresa pasa a ser su propio proveedor de materias primas, productos semielaborados o componentes.

<sup>x</sup> **Fase económica posterior:** La empresa realiza las fases de transformación posteriores y las actividades de distribución y venta a los clientes finales, pasando a ser su propio cliente.

## **8. ANÁLISIS DE LA DERH EN PLATAFORMAS DARYAT.**

### **8.1. Análisis externo desde la perspectiva de RRHH.**

El entorno en el que las empresas interactúan y llevan a cabo su actividad, afecta tanto a su perspectiva general como a la de Recursos Humanos. Todas las empresas del sector, en este caso el del alquiler y venta de maquinaria, se ven sometidas a los mismos cambios.

Una modificación en estas variables afectará directamente a su actividad y consecución de objetivos por lo que será importante tenerlas en cuenta.

Estas variables tienen el don de modificar la perspectiva, el gusto, las decisiones... del individuo, por lo que las empresas deberán interesarse por qué es lo que quieren y cómo lo quieren.

Es por ello que en este apartado, explicaremos en que forma afecta a Plataformas Daryat las distintas variables que se pueden dar en el entorno, concretamente las que afecten a la Dirección de Recursos Humanos.

Así pues, nos centraremos en los cuatro entornos más destacables y posteriormente analizaremos las oportunidades y amenazas que se le presentan.

#### **8.1.1 Entorno económico.**

Hoy en día existen varios factores económicos que puedan afectar a la empresa, pero empezaremos por el más obvio que es la actual crisis económica iniciada en el año 2008.

Dicha crisis perjudicó a los países desarrollados y una de las principales consecuencias fueron la reducción del crecimiento en la producción, el drástico aumento en los niveles de desempleo y la disminución en las retribuciones de los empleados.

Por este tipo de motivos, el nivel salarial de los empleados se ve afectado; dejan de recibir incrementos salariales, lo que significa una pérdida importante del poder adquisitivo. Esta disminución en las rentas afectan negativamente al sector y supone una fuerte amenaza ya que los consumidores finales meditarán más exhaustivamente

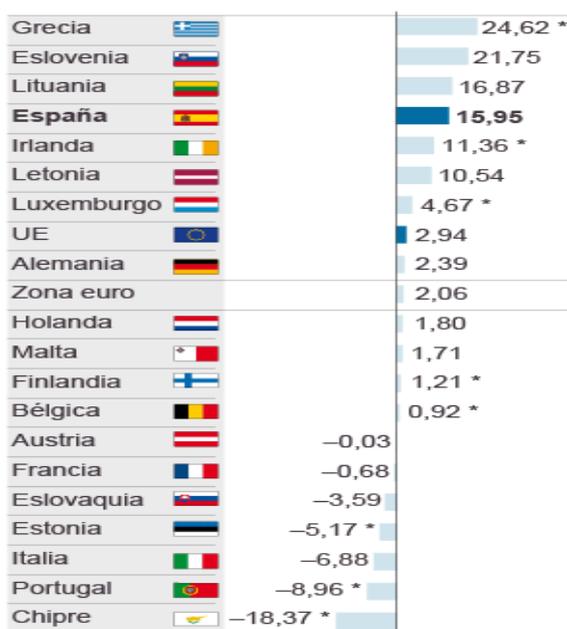
sus compras y valorarán si la adquisición de los productos o servicios ofertados por Plataformas Daryat son necesarios o no. Además el perder poder adquisitivo, puede dar lugar a la desmotivación del personal y posible abandono de la empresa a causa de esta congelación salarial.

Así mismo las entidades financieras dejaron de emitir préstamos por el posible no reembolso de éste.

Uno de los sectores que más sufrió en el 2008 fue el de la construcción, a causa de la burbuja inmobiliaria en la cual se destruyeron mas de un millón de puestos de trabajo. Muchas de las empresas del sector de la construcción y de alquiler de maquinaria entraron en concurso de acreedores y toda esa maquinaria fue liquidada en subasta. Este hecho hizo que el mercado se inundará de este tipo de maquinaria a precios muy bajos frenando así la venta de nueva maquinaria, lo que supuso una fortísima amenaza para Plataformas Daryat.

A pesar de ser una gran amenaza para la empresa, cabe destacar que según un artículo del diario vasco El Correo “El País Vasco sí ha sido al menos la comunidad que mejor lo ha resistido gracias a que, precisamente, su punto de partida también era mejor. La caída acumulada de su PIB ha sido de un 3%, mientras que la media de España sufrió

► **Evolución del sector de la construcción**  
Zona euro. En 2014. Variación anual en %



\* Tercer trimestre de 2014.

Fuente: Eurostat.

EL PAÍS

un desplome del 5,5%. Asimismo, también ha sido en la que menos ha aumentado la tasa de paro, un 9% de la población activa, al pasar de un 6% a mediados de 2008 a un 15% a principios de 2013, si bien, a finales del pasado año ya se situaba en el 15,8% según la Encuesta de Población Activa” (Ortega, 2014).

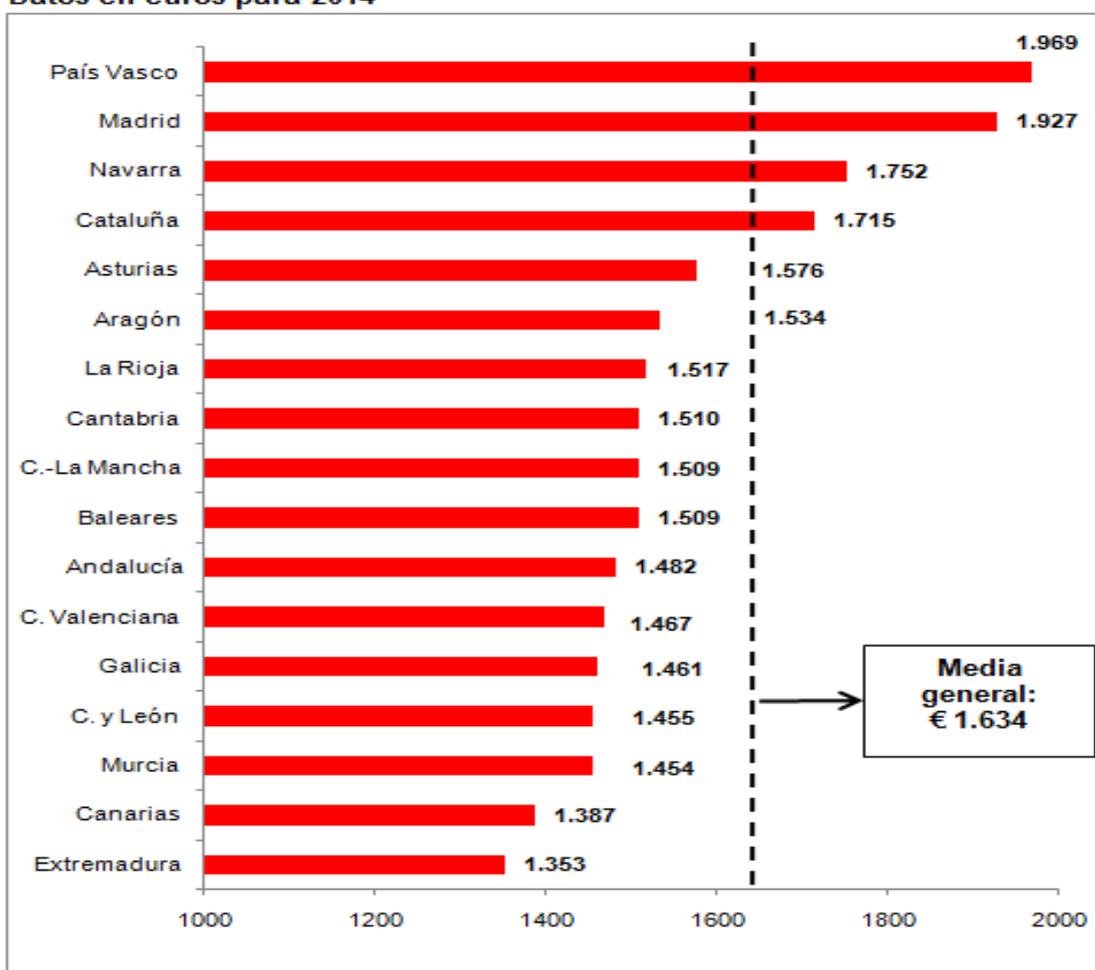
Por otro lado, en lo referente al sector de la construcción según un artículo del diario El País, el pasado año se registró un aumento anual del 2% en la zona

euro, en lo que supone el primer incremento de la producción en siete años. Un avance que se debió casi en exclusiva al comportamiento del sector en España, donde el aumento del valor añadido fue notable, del 16% respecto a 2013. (Bolaños, 2015).

Otra de las variables directamente relacionadas es la evolución del coste de vida, que varía en función de la localidad en la que la empresa desempeñe su actividad económica. A modo de ejemplo mostramos una tabla en la cual quedan reflejadas las diferencias salariales en función de las distintas Comunidades Autónomas Españolas.

### SALARIO MEDIO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

Datos en euros para 2014



Fuente: Adecco/Barceló & asociados en base a INE

Como podemos comprobar, el salario medio de la economía española durante 2014 fue de 1.634 € mensuales, sólo cuatro comunidades autónomas mostraron en 2014 un salario medio superior al de todo el país, y entre ellos se encuentra el País Vasco, con una media de 1.969 €. El hecho de que en el País Vasco, comunidad en la que Plataformas Daryat opera, el salario medio mensual sea el más alto de todo el país

supone una amenaza para la empresa desde la perspectiva de los recursos humanos ya que implica que la presión salarial aumente; porque cuanto mayor sea el coste de vida mayor tendrán que ser los salarios pagados a los trabajadores.

En cuanto al crecimiento económico esperado parece que en España se está reactivando y es probable que este año alcance un crecimiento del 3,5%. Los indicadores económicos muestran una leve mejoría y esta creció un 0,9% en el primer trimestre del año respecto al mismo período del año anterior. Estos datos nos hacen pensar que en un futuro las estadísticas irán mejorando, lo cual supondrá una oportunidad desde la perspectiva de los Recursos Humanos afectando entre otros a las contrataciones y por consiguiente disminución de promoción interna y horas extras.

Otro punto a tener en cuenta son las empresas de referencia del sector al cual pertenece Plataformas Daryat, entre las cuales podríamos destacar a GAM, MATILSA o AXOR. Estas son unas de las sociedades más importantes en cuanto a alquiler de maquinaria lo que supone una fuerte amenaza para la empresa. Plataformas Daryat deberá de informarse sobre las estrategias que se llevan a cabo (como pagan, qué perfiles buscan, cual es su política de formación...) para adecuar las políticas de RRHH en su propia empresa con el fin de aprovechar las buenas técnicas y desechar las malas.

A continuación mostramos unas tablas explicativas de elaboración propia, con datos extraídos de la base de datos Sabi.

Distribución	GAM (Año 2014)		MATILSA (Año 2009)		AXOR (Año 2013)	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
	54	40	7	33	20	105

	GAM (Año 2014)	MATILSA (Año 2013)	AXOR (Año 2014)
Beneficio por empleado	-247	-2	5
Ingresos de explotación por empleado	136	84	140
Costes de los trabajadores / Ingresos de explotación (%)	-0,54	0,76	0,87
Coste medio de los empleados	48	28	33
Recursos propios por empleado	-685	14	138
Capital circulante por empleado	-11	157	62
Total activos por empleado	2388	232	249

### 8.1.2 Entorno tecnológico.

Hoy en día la tecnología está presente en todos los sectores en mayor o menor medida, y en el caso de Plataformas Daryat ésta juega un papel muy importante ya que están condicionados a ella.

La tecnología está en constante evolución, por lo que hay que ser consciente y mantenerse informado de todos los posibles cambios o avances que puedan afectar a la empresa ya que al ser tan cambiante, algo que hoy se considera ventaja competitiva mañana puede estar obsoleto.

El sector de la maquinaria se encuentra en una evolución continua, a medida que pasa el tiempo se van incorporando nuevos avances tecnológicos en la maquinaria, cambios en su diseño... En conclusión todas las mejoras posibles para lograr excelencia, diferenciación y seguridad aportando el mayor valor añadido posible y a su vez aumentando la competitividad.

Todas estos cambios en el diseño de la maquinaria vienen contemplados en la norma UNE-EN 208:2014 expedida por AENOR<sup>xi</sup>, en la cual se contemplan temas como el cálculo del diseño, los criterios de estabilidad... Así mismo, se están creando nuevas máquinas con sistemas de anti atrapamiento, motores híbridos para la menor contaminación del medio ambiente, maquinarias ignífugas... Todos estos cambios afectarán a los recursos humanos de Plataformas Daryat, y en concreto a las dos personas encargadas del servicio de reparación y mantenimiento, las cuales deberán informarse de cuales han sido estas modificaciones para su posterior formación.

### **8.1.3 Entorno socio-cultural.**

Dentro del entorno socio-cultural, diferenciamos entre dos grupos: por un lado el mercado laboral y por otro los valores culturales.

#### **Mercado laboral.**

Como hemos comentado anteriormente, al analizar el entorno económico, una de las principales consecuencias de la crisis económica ha sido la alta tasa de desempleo. Aunque en el País Vasco esta tasa es menor a la media nacional, es un factor que debemos tener en cuenta.

Esta situación, se convierte en una oportunidad para las empresas y en concreto para Plataformas Daryat ya que mucha gente cualificada, capaz y válida no está trabajando. De esta forma, los procesos de reclutamiento, contrataciones y niveles salariales se verán afectados. Se podrá elegir cómo, a quién contratar en función del perfil buscado y además los contratados no exigirán un salario correspondiente a su cargo.

Un factor muy ligado a la tasa de desempleo son los cambios demográficos, ya que a raíz de la crisis económica, España ha sufrido una regresión demográfica. Esto es así debido a la reducción en la natalidad y aumento de la esperanza de vida, lo que ha provocado un envejecimiento de la población. Estos cambios demográficos han sido visibles mayoritariamente en la población joven, ya que por falta de empleo han tenido que emigrar a países extranjeros donde encontraban puestos de trabajos

---

<sup>xi</sup> **AENOR**: entidad líder en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, y responsable del desarrollo y difusión de las normas UNE.

adecuados a sus capacidades y una buena remuneración por ello, provocándose la llamada fuga de talentos o migración altamente cualificada. Este hecho supone una amenaza para Plataformas Daryat ya que tendrá impacto en las posibles contrataciones futuras.

Otra variable a tener en cuenta es la oferta educativa. A pesar de que la educación española no sea un referente a nivel europeo, cabe destacar que el País Vasco junto con Navarra es líder en excelencia educativa. Dependiendo en que área se vaya a trabajar, los perfiles requeridos serán distintos. En el caso trabajar en los puestos de oficina se requerirán estudios relacionados con la administración, economía... mientras que para las reparaciones y mantenimiento serán necesarios técnicos. En el País Vasco, y concretamente en Vizcaya que es donde Plataformas Daryat lleva a cabo su actividad, hay una gran oferta educativa tanto por parte de universidades como por parte de centros de formación profesional por lo que supondrá una gran oportunidad a la hora de reclutar a personal.

Los trabajadores de empresas del entorno es otra variable a tener en cuenta. Hoy en día cada vez se opta más por la subcontratación de trabajadores sobre todo para servicios en los que no se requiere uso del conocimiento como por ejemplo la asesoría o la logística. Esto es una oportunidad para Plataformas Daryat y afecta a sus recursos humanos ya que todo lo relacionado a contratación, formación, sustituciones... queda a cargo de la empresa subcontratada.

### **Valores culturales.**

El estilo de vida y comportamiento de las personas está cambiando con el paso del tiempo.

En un análisis estático podríamos decir que uno de los cambios más importantes que se ha dado debido a la crisis económica es la mayor importancia al precio antes que a la calidad. Como las empresas no reciben financiación y hay mucha maquinaria que ha salido a subasta, muchos de los clientes que Plataformas Daryat tenía se han visto en la obligación de adquirir maquinaria de estas características olvidándose de la calidad, lo que ha supuesto una amenaza para la empresa.

Como oportunidad podríamos decir que la mentalidad ha cambiado y las personas se han concienciado de que es importante la seguridad en los trabajos en altura. Éstos están calificados como actividad de alto riesgo por lo que hay que hacer todo lo posible para que el la seguridad del trabajador sea la máxima. La caída en altura es una de las muertes más comunes durante el trabajo, por lo que hoy en día para cualquier tipo de obra es necesario el uso de maquinaria adecuada y no la utilizada anteriormente.

En un análisis dinámico, podríamos destacar la dirección que está llevando el país hacia la igualdad de género en el ámbito laboral, lo cual supone una oportunidad para Plataformas Daryat teniendo influencia en aspectos de contratación.

#### **8.1.4 Entorno político-legal.**

Por último, en este punto hablaremos de gobiernos, sindicatos u otros grupos externos a la empresa.

Como es sabido, en estos últimos tiempos los gobiernos han recortado todas las ayudas que las PYMES recibían para proseguir con su actividad, por lo que una inmensa mayoría de ellas se han visto en la obligación de no seguir en el mercado, clara amenaza para la empresa ya que esta falta de financiación condicionará por ejemplo a decisiones de contratación ya que contando con menos recursos no será posible realizar nuevas.

Siguiendo con temas gubernamentales, cabe destacar la reciente reforma laboral; reforma que favorece a las empresas en el caso de querer prescindir de personal. Los despidos se han abaratado y hay más facilidades, han surgido cambios en las contrataciones y en las condiciones laborales, la edad de jubilación se ha elevado a 67 años... Por lo que esto supondría una oportunidad para Plataformas Daryat ya que las contrataciones ahora son más baratas.

Otras leyes que afectan a los recursos humanos de Plataformas Daryat y condicionan decisiones de formación, seguridad e higiene... son:

- LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- REAL DECRETO 1215/1997, de 18 de julio por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- REAL DECRETO 2177/2004, de 12 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo, en materia de trabajos temporales en altura.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento económico esperado positivo.
- Alta tasa de desempleo.
- Amplia oferta educativa y territorio líder en cuanto a excelencia.
- Trabajadores de empresas del entorno → Subcontratación.
- Cambio en la mentalidad → Concienciación por la seguridad laboral.
- Igualdad de genero en el ámbito laboral.
- Reforma laboral.

#### **AMENAZAS:**

- Consecuencias negativas a causa de la crisis financiera: Pérdida de poder adquisitivo, modificación en los hábitos de compra y disminución de préstamos bancarios.
- Uno de los sectores más afectados por la crisis económica del 2008.
- Evolución del coste de vida.
- Empresas de referencia importantes a nivel nacional.
- Continua evolución tecnológica y cambios en las TICs.
- Regresión demográfica y fuga de talentos.
- Cambio en el comportamiento → Mayor importancia al precio.
- Recortes en ayudas para PYMES.

- Otras leyes.

## **8.2 Análisis interno desde la perspectiva de RRHH.**

Una vez realizado el análisis externo, continuaremos con el análisis interno desde la perspectiva de los RRHH.

El objetivo de este análisis es conocer y estudiar los diferentes factores y elementos con los que cuenta Plataformas Daryat, con el fin de formular unas estrategias acordes a sus fortalezas y debilidades. De esta forma conoceremos el estado actual de la empresa desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, dando a conocer los puntos fuertes y débiles de la organización para así potenciarlos y aprovecharlos o neutralizarlos y eliminarlos. A su vez, este análisis está planteado para que la empresa sea capaz de generar y mantener ventajas competitivas a través de sus recursos humanos, teniendo en cuenta sus intereses y objetivos tanto de ellos como de la organización.

Los principales elementos que analizaremos serán: factores del contexto interno, análisis del departamento y prácticas, , análisis de RH y finalmente la cultura organizacional de la empresa.

### **8.2.1 Análisis del contexto interno.**

Primeramente, realizaremos un análisis de los factores propios de la empresa, pero no directamente de su Dirección de Recursos Humanos, pero que a su vez condicionarán totalmente la Dirección de Recursos Humanos de Plataformas Daryat.

Los principales factores son: económico-financieros, de investigación y desarrollo, de marketing, tecnológicos y políticos.

Estos factores reflejan las capacidades que posee la empresa, y que a su vez puede delimitar el desarrollo de ciertos procesos de gestión de los recursos humanos.

- **Factores económico-financieros:**

Estos factores muestran los recursos de los que Plataformas Daryat dispone, con los cuales lleva a cabo sus estrategias sociales.

Como se comentó en puntos anteriores, España desde el año 2008 se vio afectada por la crisis económica o también denominada Gran Recesión, originada en Estados Unidos. Muchos sectores fueron gravemente perjudicados, y uno de ellos fue en el que Plataformas Daryat opera.

A pesar de ser no estar pasando por uno de sus mejores momentos y ser una microempresa, es de admirar que Plataformas Daryat haya sido capaz de anteponerse a todas las dificultades y consecuencias de la crisis económica, sobreviviendo en el mercado y generando beneficio anualmente.

Aunque no ha sido posible obtener un balance actualizado de la empresa, de los ratios de endeudamiento y rentabilidad, podríamos decir que no son los deseados pero si aceptables. Esto se traduce en que Plataformas Daryat paga los gastos de personal como son los sueldos a sus empleados en la fecha acordada, su correspondiente formación...

Hoy en día, Plataformas Daryat no se encuentra en su mejor situación financiera, pero estos ratios no afectarán a las futuras actuaciones que se llevarán a cabo relacionadas con los recursos humanos de la empresa. Estas serán acordes con la situación y podrían ser mayores actividades formativas o selección de nuevo personal.

- **Factores de investigación y desarrollo:**

La capacidad que las empresas tengan de innovar, reflejarán el mayor o menor grado en el cual la investigación y el desarrollo están presentes en su actividad.

“La innovación es uno de los factores que guardan una más estrecha relación con los recursos humanos; en la actualidad, para muchas empresas, la innovación es un garante de su capacidad de supervivencia dentro del ambiente turbulento en el que actúan” (Valle Cabrera, 1997, p.81).

La dimensión de la organización, será uno de los factores que hará que el I+D sea más o menos importante, y podrá conducir a la reducción de costes o diferenciación frente a la competencia.

Como ya es sabido, Plataformas Daryat es la distribuidora oficial de la marca inglesa Niftylift, la cual a lo largo de los años ha ido incorporando nuevos cambios en los productos existen, ha mejorado la calidad de la maquinaria...

Todos estos cambios se han realizado con el objetivo principal de velar por la seguridad del operario y aportar ese toque de diferenciación respecto a la competencia.

Estas novedades afectarán directamente a la DERH, la cual tendrá que formar concretamente a las dos personas que realizan el servicio técnico y ponerles al tanto de todos los cambios en la nueva maquinaria. Un ejemplo de esta formación podría ser los viajes realizados a Milton Keynes, ciudad inglesa donde esta ubicada la empresa Niftylift.

- **Factores de marketing:**

Estos factores hacen referencia a las características del producto. “Las empresas viven en un mercado al que suministran sus outputs y mediante los cuales obtiene los inputs que le permiten continuar la actividad económica. Por tanto, conocer la gama y especificaciones de nuestros productos es importante pues, de alguna forma, expresa cuál es nuestra especialización o dominio, o, dicho de otro modo, que capacidades poseemos” (Valle Cabrera, 1997, p.81).

Todos los productos y servicios ofertados por Plataformas Daryat, están perfectamente definidos y pueden ser encontrados en su página web.

Entre los productos que encontramos, podríamos hacer una agrupación de: Plataformas de la marca Nifty y CTE, tijeras y productos de segunda mano; y en cuanto a los servicios: alquiler, reparación e impartición de cursos de formación del IPAF.

Hoy en día, dada la situación por la que esta pasando este sector, la mayoría del beneficio viene gracias a la reparación y mantenimiento; por lo que si esta tendencia sigue este curso, la necesidad de aumento en la plantilla será mayor.

La calidad tanto de los productos como de los servicios que se ofrecen es la máxima posible, y tras casi 7 años de experiencia, Plataformas Daryat es una gran concedora del mercado y entorno en el que opera. La relación con el mercado es buena y uno de los sistemas para darse a conocer a sus clientes potenciales, además de en su página web, son las ferias nacionales como la de Matelec y Elevarte en Madrid, Smopyc en Zaragoza y Construmat en Barcelona.

Por último otra de las vías por la que la empresa se da a conocer es a través de los artículos publicados en la revista Movicarga.

Estos factores de marketing influyen en los recursos humanos de Plataformas Daryat, ya que desde el personal de oficina hasta los técnicos del taller tienen una relación directa con el cliente.

- **Factores tecnológicos:**

Al ser una empresa no fabricante de sus productos, dependen de la tecnología pero indirectamente, es decir, ésta es imprescindible para la fabricación de los productos que posteriormente venden.

Así mismo, Plataformas Daryat está en contacto directo con las tecnologías de la información y comunicación (TICs). Todo el proceso de alquiler y venta está informatizado, cuentan con un sistema de gestión especializado en el cual se tramitan presupuestos, pedidos, control del almacén, albaranes y facturación. La tecnología es imprescindible para el personal que se encuentra en las oficinas, y son los propios empleados los encargados de utilizar esta herramienta, creada con el fin de mejorar y facilitar estos procesos ya que gracias a los programas informáticos con los que cuenta la empresa la labor en el puesto de trabajo se facilita.

En este caso concreto, la tecnología afectará a los recursos humanos de Plataformas Daryat y por lo tanto tendrán la obligación de ser conocedores de su utilización para su correcto manejo.

Si llega el momento en el que en la organización se necesita incorporar nueva tecnología, los empleados implicados en el proceso alterado deberán recibir formación específica o Plataformas Daryat deberá acudir al mercado laboral en busca del perfil idóneo.

- **Factores políticos:**

En este punto destacarían los distintos grupos sociales existentes en la organización, así como sus objetivos, intereses y capacidad de influencia.

Todo lo relacionado con la toma de decisiones, fijación de objetivos o control de los departamentos es tema que compete a la gerencia de la empresa.

Plataformas Daryat es una microempresa muy departamentalizada, es decir, los departamentos están perfectamente definidos, tanto las funciones que se deben llevar a cabo como las responsabilidades pertenecientes al puesto de trabajo. (Ver organigrama en el punto 7.1.1).

Como dato relevante, decir que ninguno de sus trabajadores está afiliado a ningún sindicato.

### **8.2.2 Análisis del departamento y de las prácticas de DRH.**

En este punto, analizaremos tres aspectos: La estructura y organización del Departamento de Recursos Humanos y de la Dirección de Recursos Humanos, los procesos de DRH que se llevan en la organización y los sistemas de evaluación y mejora de ésta.

Una vez concluido este análisis, podremos determinar si las prácticas de alto rendimiento que se están llevando en Plataformas Daryat están siendo las correctas, es decir, si son las idóneas para proporcionar a la empresa los recursos humanos necesarios en función de sus objetivos, estrategias y cultura organizacional, bajo un criterio de economicidad.

Primeramente, en este punto se hablará del Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que se lleva a cabo en Plataformas Daryat, citado en el apartado de marco teórico, que es el Modelo de la Escuela de Harvard.

Dicho modelo propone cuatro áreas prioritarias de gestión de los RH, las cuales son influencia de los empleados, flujos de RH, sistemas de retribución y sistemas de trabajo.

En Plataformas Daryat, son fundamentales por un lado, las competencias de sus trabajadores, por ello están en un proceso de continua formación, y por otro lado, el compromiso y la eficacia de estos trabajadores en las tareas que llevan a cabo. Además, encontramos grupos de interés que influyen en el comportamiento de los trabajadores internos y externos. En los internos destacaríamos a la gerencia y a los

propios empleados o responsables de cada departamento. Y en los externos a la clientela, proveedores, empresas de la competencia o sociedad.

En cuanto a las características de la mano de obra; en este caso haremos referencia a los dos técnicos que forman la plantilla, ya que gran parte de la actividad depende de sus conocimientos y habilidades a la hora de realizar mantenimientos, revisiones y ofrecer un buen servicio post-venta.

Otro factor que afecta al área de recursos humanos sería el mercado de trabajo, que posteriormente será analizado en profundidad. Si se tienen en cuenta las tasas de desempleo actuales, el área de gestión de recursos humanos de Plataformas Daryat se verá afectado positivamente. Gente cualificada, capaz y válida no está trabajando, por lo que procesos de reclutamiento, contrataciones y niveles salariales se verán afectados.

En cuanto a la estructura y organización del departamento de recursos humanos, el caso concreto de Plataformas Daryat, podríamos decir que éste es inexistente. Al ser una microempresa de 7 trabajadores, creyeron conveniente la no existencia de un departamento especializado en la gestión de estos recursos. Todas las decisiones tomadas que repercuten a los recursos humanos de la organización, son competencia de la dirección general y es aquí donde se deciden los planes de formación, desarrollo... Una vez acordadas son transmitidas al resto de departamentos de la empresa (departamento administrativo, departamento de ventas y alquiler, departamento de servicio post-venta y departamento de formación).

Otro punto importante en este análisis son las prácticas de DRRHH, en donde se analizan y valoran las diferentes prácticas y procesos de DRRHH. Este análisis se realiza en términos de coste, eficiencia y eficacia de los mismos, tomando por referencia principalmente la evolución propia, los objetivos que a través de ellos se pretenden alcanzar y las prácticas de los agentes del entorno (Landeta y Lertxundi, 2011).

A continuación, aunque hoy en día muchas de estas prácticas de alto rendimiento expuestas en el marco teórico no se lleven a cabo por falta de necesidad de nuevo personal, analizaremos los procesos más importantes que se llevan a cabo en las

organizaciones, como son: el de reclutamiento y selección de personal, contratación y acogida, evaluación en el puesto de trabajo, formación y adiestramiento, promoción, retribución y finalmente el de comunicación.

*Proceso de reclutamiento y selección de personal:*

A lo largo de estos casi 7 años de actividad, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha sido siempre a través de fuentes externas.

Para los puestos de oficina, en las épocas en las que Plataformas Daryat requería de nuevo personal para aumentar su plantilla, recurría a una asesoría laboral de confianza la cual realizaba la convocatoria y una criba inicial en función del perfil necesitado. A continuación esos curriculumns seleccionados llegaban a manos del gerente de Plataformas Daryat, quien se encargaba de hacer entrevistas personales a los candidatos elegidos por la asesoría con el fin de seleccionar al mas idóneo.

Por otra parte, en los casos en los que se buscaba personal para los puestos del taller, Plataformas Daryat recurría a centros de formación profesional en busca de personas con estudios de mecánica. Una vez que se elegía al candidato, se le daba una formación específica de reparación de plataformas NIFTYLIFT y CTE en la propia fábrica.

Así mismo, en Plataformas Daryat también han existido las prácticas en educación cooperativa con universidades como la Universidad del País Vasco. En concreto era para los puestos de oficina y el único requisito era estar estudiando alguna de las carreras ofertadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Como se ha comentado anteriormente, siempre se han empleado fuentes externas para el proceso de reclutamiento y selección y la explicación a esto es porque es una organización muy departamentalizada y los puestos de trabajo están muy bien definidos.

Llevar a cabo este proceso es mucho más costoso que recurriendo a fuentes internas, pero el paso de los años ha corroborado la buena acción de la organización, por lo que podemos decir que esta práctica se ha planteado adecuadamente.

### Proceso de contratación y acogida:

Antes de que una persona pasa a ser miembro de la plantilla de Plataformas Daryat, explicaremos brevemente el momento pre-contratación.

Una vez que se identifica la necesidad de contratación, es el responsable del área en concreto el que tiene la responsabilidad de especificar y definir lo mejor posible el perfil de la persona buscada como estudios requeridos, experiencia previa...

En el caso de los puestos del taller, se necesitan estudios de formación profesional y en concreto tienen que saber de mecánica, hidráulica y electricidad. Por otra parte, en los puestos de oficina estudios medios o universitarios relacionados con administración y conocimiento de inglés.

La asesoría laboral, como hemos comentado anteriormente hacia una primera criba curricular eligiendo a los posibles candidatos que encajaban con el perfil requerido, por lo que ya la segunda criba era menos difícil porque todos ellos iban a ser válidos. En la segunda criba, el gerente era el encargado de someterles a una entrevista personal hasta dar con el candidato perfecto para el puesto de trabajo.

Una vez que se ha producido la contratación, es el gerente quien se encarga de llevar a cabo el plan de acogida, enseñando las instalaciones, procedimientos y protocolos a seguir, forma de trabajar...

Como último dato decir que a día de hoy en Plataformas Daryat, todos los contratos son fijos.

### Proceso de evaluación en el puesto de trabajo:

Del proceso de evaluación, podríamos decir que una vez que la persona en cuestión ha sido contratada tanto en puestos de oficina como de taller, entra en un periodo de prueba o práctica donde se verifica si todos los conocimientos reflejados en su curriculum vitae y transmitidos en la entrevista personal se corresponde con la realidad.

En los puestos de taller se evalúa la rapidez a la hora de solventar una avería y la calidad del trabajo final. Por otro lado, en los puestos de oficina se evalúan otras

variables como por ejemplo trabajo en equipo, compromiso con la organización, eficiencia y rendimiento entre otros.

#### Proceso de formación y adiestramiento:

A continuación, una vez que la persona ha sido contratada y evaluada por su trabajo, es el momento en el cual salen a flote las necesidades de formación existentes en la organización.

Plataformas Daryat, es una organización que siempre ha dado mucha importancia a la formación y como prueba de ello cuenta con un departamento específico para ello. Es el responsable de este área el que se encarga de crear un plan de formación acorde con las carencias de los trabajadores a través de cursos específicos.

Además de dar formación a terceros, los propios trabajadores de la empresa deben realizarlos ya que son necesarios para el correcto uso de la maquinaria.

En los puestos de taller, los técnicos han recibido formación de PEMP (Plataforma Elevadora Móvil de Personal) según la metodología de la ISO 18878 obteniendo el carné PAL (Reconocido internacionalmente por todos los fabricantes de PEMP), cursos de soldadura, de arnés, de carretillero y cursos básicos de 60 horas de PRL (Prevención de riesgos laborales) para poder acceder a instalaciones de otras empresas.

Por otra parte las personas en puestos de oficina han recibido cursos específicos de los programas informáticos con los que trabajan, como es el de contabilidad y gestión.

Es una organización que goza de flexibilidad laboral siempre y cuando se cumplan las 8 horas de trabajo diario. El horario para todos los empleados es el mismo y es de 9:00 a 13:00 y de 14:30 a 18:30 de lunes a jueves con excepción de los viernes que la jornada acaba a las 18. Únicamente en el mes de agosto los viernes se acaba a las 13:00.

#### Proceso de promoción:

En Plataformas Daryat sólo existe la posibilidad de promoción en los técnicos, pasando de oficial de segunda a oficial de primera.

En el caso de los puestos de oficina nunca se ha dado la posibilidad de promoción; hoy por hoy no existen plazas vacantes ya que al estar tan definidas las funciones y al ser una microempresa con puestos reducidos, sólo sus puestos quedarían libres en caso de bajas voluntarias, por enfermedad, jubilación...

Proceso de retribución:

Plataformas Daryat se guía por el Convenio de Comercio de Metal de Vizcaya.

Respecto a la retribución, podríamos decir que antes de la crisis financiera era mejor ya que se le aplicaban subidas anualmente, pero hoy en día a pesar de estar congelado sigue siendo aceptable.

La empresa siempre ha tenido en cuenta las necesidades mínimas del trabajador ya que todos sus empleados son cabezas de familia y nunca se han firmado contratos basura en los que hayan estado explotados a cambio de una miseria.

Así mismo cabe destacar que también existe la retribución en especie para el puesto del gerente quien cuenta con coche de empresa y teléfono móvil. Por otro lado, los operarios disponen también de un teléfono móvil y furgoneta, básicos para realizar los mantenimientos a terceros.

En el apartado de anexos quedará reflejada la tabla de salarios encontrada referente al convenio de comercio de metal para el año 2015.

Proceso de comunicación:

Por último, respecto a los procesos de comunicación que se llevan a cabo en Plataformas Daryat, podríamos decir que existe una comunicación vertical directa, y esto es debido a las dimensiones de la empresa. El gerente informa a cada departamento de las acciones que hay que llevar a cabo y en el caso del departamento post-venta, que esta formado por un licenciado que ocupa el puesto de oficina y dos técnicos, es éste primero quien se encarga de transmitir las ordenes a los técnicos.

Cabe destacar que también hay veces en la que son los propios técnicos quien informan al personal de oficina, por lo que podríamos decir que hay un constante feedback.

Para favorecer esta comunicación, se suelen organizar reuniones para tratar aspectos importantes que afectan a la actividad como podrían ser cambios normativos, legislativos, novedades en las nuevas máquinas... En el caso de que un trabajador quiera comentar su punto de vista o manera de abordar un problema de una forma distinta a la habitual al gerente o al resto del personal, también tendría la posibilidad de hacerlo.

### **8.2.3 Análisis de los recursos humanos.**

Además de analizar y conocer el valor de los procesos necesarios para crear una estructura humana idónea para la organización, será primordial conocer las características de las personas que lo forman desde diferentes perspectivas.

Al ser una microempresa de 7 trabajadores la relación es de cercanía y compañerismo.

#### ***8.2.3.1 Análisis demográfico.***

A través del análisis demográfico, se conoce la distribución de las personas en la empresa.

En cuanto a las unidades organizacionales, éstas reflejan cómo está distribuida la plantilla (visto anteriormente en el organigrama de la empresa). Como hemos podido observar, la organización cuenta con diferentes departamentos o categorías de empleo. Su plantilla esta formada por 7 trabajadores, 5 de ellos ocupan los puestos de oficina y los otros 2 restantes los puestos del taller.

De los 7 trabajadores sólo 1 es mujer y la media de edad de es de 47,8; por lo que podemos suponer que es una plantilla que goza de una gran experiencia ya que todos cuentan con la máxima antigüedad en la empresa.

Respecto a los niveles y clases de estudios, de los cinco puestos de oficina dos de ellos tienen estudios universitarios frente tres que tienen estudios medios y en los dos puestos de taller ambos tienen estudios de mecánica.

### **8.2.3.2 Análisis del valor de los RRHH.**

Tanto el tiempo de entrega como la rapidez a la hora de reparar las posibles averías, son acciones de obligado cumplimiento para los trabajadores de Plataformas Daryat. Los técnicos a la hora de las reparaciones dependen del personal de oficina ya que muchas veces necesitan de repuestos, que deberán de estar a su alcance cuando se presenten las averías. Así mismo, el personal de oficina dependerá de los técnicos ya que las máquinas deberán estar siempre a punto para ser alquiladas o compradas.

Es impensable que los tiempos estipulados se alarguen más de lo previsto pero gracias a larga experiencia profesional y a la seriedad de los trabajadores siempre se cumplen con éxito todos los pedidos y reparaciones ya que las labores están muy bien definidas en cuanto a qué y cómo realizarlo.

Si analizamos las **competencias** de los trabajadores, podríamos decir que en Plataformas Daryat se tienen muy en cuenta y son distintas según el puesto de trabajo. Es muy importante que los empleados de DOMACO tengan conocimientos para llevar a cabo las funciones que requieren su puesto de trabajo, así como un saber hacer. Se valora especialmente la capacidad de resolver los problemas ante situaciones complejas, momento en el que se demuestra si la persona en cuestión es resolutiva.

Por otra parte, si nos centramos en el **potencial** de los trabajadores, podríamos distinguir entre el conjunto de factores innatos y factores adquiridos.

En los factores innatos destacar las capacidades físicas de los técnicos como es la destreza manual a la hora de reparar la maquinaria y en cuanto a los factores adquiridos, destacaríamos los conocimientos de gestión por parte del personal de oficina, reparación de las averías y la experiencia adquirida con los años entre otros. Todos estos factores son necesarios para poder desempeñar con éxito las actividades encomendadas.

Por último, en el análisis del valor de los RRHH, es necesario estudiar la especificidad y el valor estratégico de éstos.

Dentro de Plataformas Daryat existen empleados y puestos de trabajo con distintas características y con un valor distinto para la empresa, hecho que repercutirá directamente en la configuración de las prácticas de RRHH.

La especificidad se refiere al grado en el que el capital humano es escaso, especializado o específico dentro de la organización; mientras que el valor estratégico tiene que ver con el potencial de ese capital humano. (Landeta y Lertxundi, 2011).

Estas dos variables dan lugar a una matriz, conocida como el modelo de Lepak y Snell, de cuatro cuadrantes que forman cuatro modelos de empleo que mostraremos a continuación:

<i>Alta</i>	ME: <b>Alianza/Asociación</b> Configuración RRHH basada en la <b>colaboración</b>	ME: <b>Conocimiento</b> Configuración RRHH basada en el <b>compromiso</b>
<b>Especificidad</b>	ME: <b>Contrato</b> Configuración RRHH basada en el <b>cumplimiento</b>	ME: <b>Puesto de trabajo</b> Configuración RRHH basada en la <b>productividad</b>
<i>Baja</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
	<b>Valor Estratégico</b>	

En el caso de Plataformas Daryat, podríamos distinguir entre dos modelos de empleo.

Si hablamos de los puestos de trabajo del taller, diríamos que el modelo de empleo es de conocimiento, es decir, la configuración de RRHH está basada en el compromiso. A la empresa le interesa el conocimiento de los técnicos, por lo que es necesario hacerles parte del proyecto. No pueden marcharse porque son clave, el trabajo que realizan es muy específico y cualquier mecánico no lo puede hacer con éxito ya que es imprescindible conocer la marca NIFTYLIFT y CTE.

Por otra parte, si analizamos los puestos de oficina, estaríamos ante un modelo de empleo denominado puesto de trabajo; donde la configuración de los RRHH esta basada en la productividad. Estas personas aportan mucho valor pero no son muy específicas porque son de fácil sustitución, son importantes pero hasta cierto punto.

### ***8.2.3.3 Análisis de la actitud y satisfacción del personal.***

La actitud y el grado de satisfacción personal en el puesto de trabajo son uno de los factores más importante en una organización, dependiendo en que medida se den pueden suponer una fuerte fortaleza o gran debilidad en el sistema de recursos humanos.

Cuanto más motivados y contentos estén los trabajadores en el puesto de trabajo, mejorará su compromiso con la organización y esto se proyectará en mejores resultados.

En cuanto a las formas de motivar al personal, en Plataformas Daryat el gerente utiliza mano izquierda con todos los empleados, es decir, no es estrictos con ellos pero sí se les exige que la calidad del trabajo y servicios sea la máxima. Una de las cosas que más se valora es la buena disposición e iniciativa de los empleados.

Otro de los indicadores clave para ver si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo es el ratio de absentismo y rotación externa e interna, cuyo resultado es cero. Es cierto que ha habido bajas, pero ha sido algo esporádico, y en cuanto la rotación no ha existido nunca ya que los trabajadores llevan en el mismo

puesto desde que entraron en la organización, por lo que podemos decir que la satisfacción del personal es bastante alta.

Para finalizar este análisis, se hará una mención especial al análisis de los recursos humanos desde la Teoría de los Recursos y Capacidades, donde se mostrarán los más significantes para la empresa.

**Recursos:**

- ❖ Dispone de personal cualificado (estudios medios y superiores) y con experiencia en el sector de la maquinaria elevadora. (Fortaleza)
- ❖ Organigrama bien definido y plantilla de características similares con media de edad de 47,8 años. (Fortaleza)
- ❖ Los métodos de reclutamiento y selección son sencillos. (Fortaleza)
- ❖ Escasa promoción interna. Sólo pueden promocionar los técnicos pasando de oficial de segunda a oficial de primera. En el caso de los puestos de oficina nunca se ha dado la posibilidad de promoción debido a la inexistencia de puestos vacantes y la especificidad de éstos. (Debilidad)
- ❖ Flexibilidad laboral y tipología de contratos laborales de carácter fijo. (Fortaleza)
- ❖ Existencia de programas de formación para el personal tanto de oficina como de taller. (Fortaleza)
- ❖ Comunicación vertical directa y existencia de reuniones tanto oficiales como extraordinarias. (Fortaleza)
- ❖ Existencia de retribuciones en especie para el gerente y técnicos. (Fortaleza)
- ❖ Ausencia de incentivos salariales utilizándose otras formas de motivación. (Debilidad)

**Capacidades:**

- ❖ Gran dedicación por parte del personal con el fin de ofrecer el mejor servicio.
- ❖ Disposición de personas capacitadas para ofrecer diversos servicios como comercialización, alquiler, servicio post-venta e impartición de formación.

- ❖ Cursos formativos con el fin de reforzar habilidades y adquirir nuevos conocimientos.

#### **8.2.4 Análisis de la cultura organizacional de la empresa.**

La cultura en las organizaciones es considerada como un recurso intangible basado en las personas con gran importancia estratégica. También puede calificarse como un conjunto de creencias que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y por lo tanto dignas de ser enseñadas a todos sus empleados. (Landeta y Lertxundi, 2011).

En el caso de Plataformas Daryat, la cultura es algo que se le da mucha importancia y desde sus orígenes ha sido trasladada desde el gerente hasta los técnicos.

Día a día se fomentan valores como el espíritu de equipo, la honestidad, la lealtad a los compañeros... De esta forma se pretende integrar al equipo humano en los valores de la compañía con el fin de que éstos adquieran principios como el sentido de pertenencia a la empresa, la confianza, la fiabilidad...

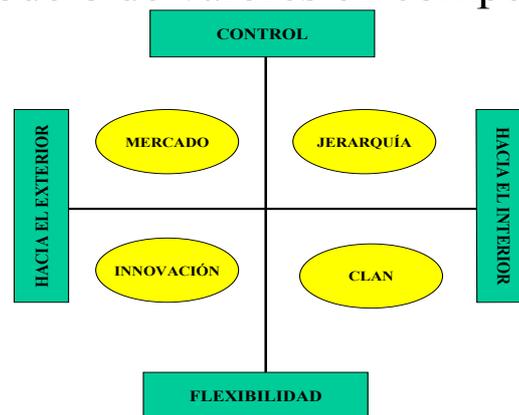
Se espera de todos ellos la máxima implicación, por lo que dicha transmisión es una acción clave porque debe de ser asumida y compartida por todos los integrantes de la empresa. Así mismo debe de ser válida y acorde con la estrategia a seguir e inimitable por otras organizaciones, ya que dependiendo de lo bien que se plantee puede suponer una ventaja competitiva.

Al ser una pequeña pyme, la comunicación es mucho más fácil por lo que en todo momento los empleados conocen todo de la organización y además tienen la libertad de comunicar a sus superiores los imprevistos que sucedan así como sus puntos de vista.

### *Diagnóstico cultural.*

A través de la matriz de Cameron y Quinn, se conocerá que tipo de cultura es la que existe en Plataformas Daryat. Veremos si la orientación que tiene la organización es hacia el interior o hacia el exterior y si está orientada a la flexibilidad o al control. Combinando estas características, obtenemos cuatro tipos de orientaciones culturales denominadas MERCADO, JERARQUÍA, INNOVACIÓN Y CLAN.

### Modelo de valores en competencia



Cameron y Quinn, 1999

Después de haber realizado el cuestionario de análisis en el que se compara la situación real y la ideal, podríamos decir que Plataformas Daryat estaría situada en el cuadrante de CLAN ya que su orientación es hacia el interior y goza de flexibilidad.

Recibe este nombre porque la forma en la que está organizada se parece a una típica organización familiar, en donde los lugares de trabajo resultan agradables para sus trabajadores. La estructura suele ser plana y el personal goza de un razonable grado de autonomía.

En este tipo de cultura tanto las metas a lograr como los valores de la organización son compartidos. Para que esto sea posible, existe cohesión entre sus trabajadores, compromiso a la hora de participar y las personas comparten mucho de sí mismas como puede ser su propia visión u objetivos. La organización se construye a base de unión, lealtad y tradición.

El líder de la organización, en este caso el gerente, está orientado al proceso y hacia el capital humano. Responde a las características de facilitador, mentor e incluso en ocasiones pueden ser visto como una figura parental. Es por ello que es él quien fomenta el trabajo colectivo, mediante el cual se logra la unión del equipo y la buena gestión de los posibles conflictos interpersonales que puedan surgir.

#### **DEBILIDADES:**

- ❖ Escasa promoción interna. Sólo pueden promocionar los técnicos pasando de oficial de segunda a oficial de primera. En el caso de los puestos de oficina nunca se ha dado la posibilidad de promoción debido a la inexistencia de puestos vacantes y la especificidad de éstos.
- ❖ Ausencia de incentivos salariales utilizándose otras formas de motivación.
- ❖ Promoción interna pensada sólo para los técnicos.
- ❖ Inexistencia de departamento propio de RRHH.

#### **FORTALEZAS:**

- ❖ Dispone de personal cualificado (estudios medios y superiores) y con experiencia en el sector de la maquinaria elevadora.
- ❖ Organigrama bien definido y plantilla de características similares con media de edad de 47,8 años.
- ❖ Los métodos de reclutamiento y selección son sencillos.
- ❖ Flexibilidad laboral y tipología de contratos laborales de carácter fijo.
- ❖ Existencia de programas de formación para el personal tanto de oficina como de taller.
- ❖ Comunicación vertical directa y existencia de reuniones tanto oficiales como extraordinarias.
- ❖ Existencia de retribuciones en especie para el gerente y técnicos.
- ❖ Fuerte implicación de los empleados con la empresa.
- ❖ Feedback informativo entre las distintas áreas de la empresa.
- ❖ Aportación de valor añadido en todos sus procesos.
- ❖ Empresa que genera ventaja competitiva.
- ❖ Contratos fijos y seguridad en el puesto de trabajo.

- ❖ Planes de acogida para nuevas incorporaciones en la plantilla.
- ❖ Valoración del trabajo de los operarios y personal de oficina.
- ❖ Inexistencia de contratos basura.
- ❖ Personal motivado y satisfecho en el puesto de trabajo.
- ❖ Inexistencia del ratio de absentismo y rotación externa o interna nula.
- ❖ Conocimiento y buen traslado de la cultura a la plantilla.

### 8.3 Objetivos y estrategias de RRHH.

Es en este punto donde se explicará el proceso de formulación de objetivos y estrategias de RRHH con el fin de mejorar en un futuro a corto plazo, exactamente con un horizonte temporal de tres años.

#### Objetivos:

- ✚ Uno de los objetivos principales de recursos humanos será la contratación de personal. Este objetivo satisfará al objetivo general principal de Plataformas Daryat que es el logro de rentabilidad económica y el crecimiento sostenible. Dado que el crecimiento económico esperado es del 3,5% y en el sector de la construcción las previsiones son favorables, debido a un aumento del 2% el pasado año, sería conveniente a futuro la contratación de un nuevo empleado.
- ✚ Otro objetivo de recursos humanos para Plataformas Daryat sería el aumento de la motivación a través del reconocimiento del trabajo. Es cierto que éste es valorado satisfactoriamente, pero el gerente debería de recompensar a sus empleados reconociendo sus esfuerzos diarios. De este modo, estarán se conseguirán trabajadores más satisfechos, y esto se reflejara en un mejor clima laboral. Esta satisfacción será medida a través de una encuesta formada por diversas preguntas utilizando una escala del 1 (muy mal) a 5 (excelente). De tal forma que en el tercer año los resultados se aproximen al 5.
- ✚ Fortalecer la cultura de la organización y el compromiso de los empleados. Corroboraremos el cumplimiento de este objetivo a través de indicadores como estado de ánimo de los empleados, productividad, absentismo o satisfacción de los clientes.

- ✚ Para satisfacer el objetivo primordial de lograr la calidad total, el 100% de la plantilla deberá acudir al menos a un curso de formación anual específico a lo largo del horizonte temporal de tres años. Para mejorar la relación con el cliente, los trabajadores de oficina que estén en contacto directo con ellos deberán de recibir al menos uno anualmente, el éxito de esta acción se verá reflejada en la disminución de incidencias.
- ✚ Dar a conocer la máxima información al personal estableciendo una comunicación bilateral. Su correcto cumplimiento se verificará a través de indicadores como la asistencia del 100% de los empleados a las reuniones informativas a lo largo de los tres años.

### Estrategias:

Para que estos objetivos se cumplan con éxito, será necesario acompañarlos con diversas estrategias de los RRHH acordes con éstos.

Si nos guiamos por el Modelo Schuler sobre la tipología de estrategias de Porter, la organización apostará por la estrategia de calidad, pues una de las cosas más importantes que se busca en Plataformas Daryat es el aumento continuo de ésta.

Para ello, la empresa seguirá con la política de reclutamiento interno, contratación indefinida, retribución igual o superior a la media y el alto interés de la calidad en todo lo que se realice entre otras cosas. En cuanto a las acciones a llevar a cabo para poder conseguir los objetivos con las estrategias:

- En lo que concierne a la ***influencia de los empleados***; intentar reducir la comunicación de arriba abajo para poder crear una relación bidireccional proactiva para la existencia de un mejor feedback. De este modo se podrá los empleados sabrán en todo momento el estado en el que se encuentra la empresa, se dará a conocer qué es lo que los empleados buscan, a qué le dan mayor importancia...
- En lo que al ***sistema de retribución*** se refiere; sería conveniente recabar información a través de vías informales como encuestas de satisfacción personal para saber la opinión de los trabajadores sobre el sistema de

retribución de la empresa. La retribución irá siempre acorde con las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

- En lo que respecta al **sistema de trabajo**, éste será controlado mediante una planificación exhausta de los puestos de trabajo y así mismo se reforzará las capacidades de los trabajadores.
- Evaluar a las personas o a los grupos, tanto sus resultados como su actitud.

Estas estrategias van encaminadas a lograr tanto los objetivos generales de la empresa como los de la DERH.

Además en caso de seguirse todas las estrategias planteadas, la calidad de los productos y servicios sería mayor, según éste modelo.

Las estrategias podrán llevarse a cabo siempre que los recursos financieros y humanos de la empresa lo permitan. Pero en ese caso todas las estrategias a seguir son de gran viabilidad y consecuentes a lograr los objetivos propuestos.

Cabe destacar que las estrategias a realizar pueden ser en el corto plazo pues su ejecución no requiere de grandes inversiones y de este modo afianzar una posición más estratégica para la empresa a largo plazo.

Una vez que acordadas las estrategias más adecuadas para la organización y para la plantilla de ésta, se deberán de implantar, para que todo lo planteado anteriormente se ponga en práctica y cobre sentido. Para una buena implantación de las estrategias en la empresa, es fundamental asignar responsabilidades entre los distintos niveles de la propia estructura de la empresa.

## 9. CONCLUSIONES.

Como hemos podido analizar, a lo largo del presente trabajo los recursos humanos son una pieza clave en una buena gestión de las organizaciones. No en todas las organizaciones son considerados fuente de ventaja competitiva, pero en el caso de Plataformas Daryat se podría afirmar, ya que éstos tienen la capacidad de desarrollar competencias propias, así como generar conocimiento y crear relaciones sociales.

Como son considerados un activo estratégico, el gerente es el encargado de desarrollarlos y a pesar de no contar con un departamento específico, es cierto que se realizan prácticas de alto rendimiento, que proveen a la organización de los recursos humanos necesarios con los que a día de hoy son capaces de cumplir sus objetivos y estrategias.

Los recursos humanos en Plataformas Daryat son imprescindibles, y a diferencia de otras organizaciones éstos no son considerados como un gasto sino como una inversión. Son recursos a los que se les atribuye responsabilidades, y su correcto desempeño genera y mantiene esa ventaja competitiva que les hace sobrevivir y diferenciarse en el mercado. Además, después de haber puesto en práctica la teoría de Recursos y Capacidades, se puede corroborar que los límites de crecimiento de la empresa no se encuentran en el mercado, sino que residen en el interior de la organización, los cuales se mantienen y desarrollan día a día.

Plataformas Daryat es una microempresa, pero no por ello cumple con todos los tópicos que se les atribuyen a las empresas de estas características.

Hemos podido comprobar que es una organización que destaca por su flexibilidad con la que actúa, sus trabajadores tienen la capacidad de una fácil adaptación al cambio, son personas polivalentes y pueden ocupar diferentes puestos de trabajos en caso de requerimiento. A la hora de tomar decisiones, se toman con rapidez ya que la cadena de mando se reduce y la adaptación a las demandas del mercado es más sencilla. Otra de las ventajas es el conocimiento máximo del cliente debido a las dimensiones y al esfuerzo diario realizado por parte del personal.

De la misma forma en la que se identifica con las ventajas generales, también lo hace con las desventajas, y una de las más importantes son los problemas de financiación, ya que al ser una microempresa no cuenta con las mismas facilidades y acceso a financiación como otras de mayor envergadura, que si lo sumamos a la situación financiera actual hace que se encuentre en un momento delicado financieramente hablando. A pesar de ello sus objetivos a corto plazo siguen siendo ambiciosos.

Mientras que en la mayoría de pequeñas empresas el recurso humano no se reconoce como fuente de ventaja competitiva en ésta organización sí. Están informados acerca del impacto de las prácticas de gestión humana en el desempeño, es por ello que en la organización se llevan a cabo algunas de las prácticas denominadas de alto rendimiento con el fin de desarrollar efectivamente a los recursos humanos con los que cuentan. A pesar de ser una microempresa, sus cargos están perfectamente descritos y todos y cada uno de ellos conocen su rol, derechos y obligaciones. Existen procesos que no se realizan de forma tan formal como podría ser el reclutamiento, pero la selección sí que se realiza bajo criterios técnicos y no intuitivos. Tienen muy presente el tema de la formación ya que es una empresa que también se dedica a impartirla, por lo que tienen visión a futuro y está planificada. Es verdad que presentan pocas o nulas opciones de crecimiento profesional pero por la inexistencia de puestos vacantes.

Como conclusión a esta reflexión se podría decir que, toda microempresa debería proporcionar un espacio de trabajo seguro, productivo y agradable para todos, hecho que hará que los integrantes de la organización sean más activos y productivos sintiéndose tratados en igualdad de condiciones. Por ello las pequeñas empresa que comunican con claridad las expectativas personales, profesionales y los objetivos de la empresa, es muy probable que tengan éxito.

Una de las fortalezas de Plataformas Daryat en cuanto a su Dirección de Recursos Humanos es que a pesar de la inexistencia de un departamento especializado en la gestión de los recursos humanos, el gerente es capaz de desempeñar con éxito todas las decisiones que repercuten a éstos. Por ejemplo, a la hora de reclutar y seleccionar personal siempre se ha recurrido a fuentes externas por el hecho de ser una

organización muy departamentalizada y con los puestos de trabajo bien definidos, y el paso de los años ha corroborado esta buena acción. Otros procesos como podrían ser el de contratación y acogida, evaluación en el puesto de trabajo, formación y adiestramiento... son también realizados de forma eficaz.

Entre sus debilidades se podría destacar un proceso que es el de promoción. En Plataformas Daryat existe escasa promoción interna ya que solo está contemplada para los técnicos, pero en el caso del personal de oficina esta posibilidad resulta imposible. Aunque no sea posible promocionarse dentro de la organización, sería conveniente que dentro del mismo puesto de trabajo se les otorgue responsabilidades mayores y más libertad a la hora de actuar o tomar decisiones de forma autónoma. De este modo, aunque la persona en cuestión permanezca en el mismo puesto de trabajo, se sentirá más importante y considerada por el gerente.

En cuanto aspectos a desarrollar por Plataformas Daryat, los más importantes serían la mejora de la comunicación, es decir, aprender a gestionarla mejor; y el aumento de la motivación a través del reconocimiento del trabajo.

La mejora de la gestión de la comunicación, es uno de los puntos más importantes en donde Plataformas Daryat deberá incidir ya que la buena gestión de ésta permitirá a la empresa conocer desde cuando se requiere de un servicio hasta donde están los mejores precios o como está actuando las empresas competidoras. Cuando hablo de la gestión de la comunicación, también me refiero a la que se produce entre los trabajadores, que también debería de mejorarse. Aprovechando que Plataformas Daryat responde a una cultura de clan en donde son como una pequeña familia, sería conveniente que esos lazos o vínculos se fortaleciesen para que el trabajo realizado diariamente se realice con pasión, consiguiendo que los empleados se sientan identificados y parte del proyecto, evitando la realización del trabajo por mero cumplimiento y obligación.

Ya que no existen compensaciones salariales, sería conveniente aumentar la motivación a través del reconocimiento del trabajo, que aunque este es valorado correctamente, se debería de reconocer con más asiduidad los esfuerzos diarios que hacen que la empresa consiga salir adelante.

En cuanto a la valoración global de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Plataformas Daryat teniendo en cuenta sus características y limitaciones, podríamos decir que es mejor que la que corresponde a una microempresa, ya que supera positivamente ciertos aspectos que se le atribuyen, pero no obstante debe mejorar su gestión y no estancarse en la gestión actual por simple comodidad o rutina.

Por último y para dar final a este apartado, me gustaría mencionar que este proyecto no sólo me ha servido para analizar la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en una microempresa, sino que también me ha ayudado a adquirir pautas y técnicas en la elaboración de trabajos de esta importancia. Además de esto, y a pesar de haberme encontrado con ciertas limitaciones, también ha satisfecho los objetivos que planteé al inicio del documento.

Considero que la realización de este proyecto es una buena oportunidad para el aprendizaje, ya que permite el desarrollo de capacidades aprendidas a lo largo de la etapa universitaria e invita a reflexionar y pensar de una manera crítica a cerca del tema propuesto. También posibilita que desde la perspectiva de futuros graduados en Administración y Dirección de Empresas, podamos aportar nuestra visión al tema de investigación.

## **10. LIMITACIONES.**

En este punto del trabajo se expondrán aquellos factores externos y no controlables, que han surgido a lo largo del trabajo y que se han convertido en obstáculos a la hora de desarrollar el tema.

La primera y más importante ha sido la falta de información en torno al tema de las microempresas y su gestión de recursos humanos. Como bien se ha citado en el apartado del marco teórico, en comparación con los estudios que se han realizado a cerca de las prácticas de gestión humana y sus efectos en las grandes empresas, se conoce muy poco sobre la ciencia y práctica en las pequeñas, ya que no existe ningún estudio que las contemple. Esta falta de información ha hecho que la redacción de ese apartado se ralentice y la búsqueda sea mucho más precisa y minuciosa.

Por otra parte, la segunda y última limitación ha sido las dimensiones reducidas de la empresa analizada. Al tratarse de una microempresa, esta carecía de un departamento enfocado a la gestión de los recursos humanos, por lo que tanto el análisis interno como las prácticas, procesos, características de sus recursos humanos... difieren en exceso de las grandes o medianas que cuenten con este departamento.

## 11. ANEXO.

TABLA 1. Convenio provincial de comercio de metal.

## CONVENIO PROVINCIAL DE COMERCIO DEL METAL

## TABLAS SALARIALES 2015

	SALARIO DEF. 2015	PLUS CONVENIO DEF. 2015	ATRASOS 2013 ABONAR 1ER SEMEST 2015	ATRASOS 2013 ABONAR 2º SEMEST 2015
<b>PERSONAL TECNICO TITULADO</b>				
Titulado grado superior (ingenieros, licenciados)	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de equipo de informática	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Titulados de grado medio (ayudantes técnicos)	1.400,45 €	81,08 €	337,03 €	337,03 €
Analista	1.400,45 €	81,08 €	337,03 €	337,03 €
Ayudante técnico sanitario	1.141,36 €	73,87 €	276,44 €	276,44 €
Maestro Industrial	1.141,36 €	73,87 €	276,44 €	276,44 €
<b>PERSONAL MERCANTIL TECNICO NO TITULADO</b>				
Director de sección mercantil	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de división	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de personal	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de compras	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de ventas	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Encargado general	1.621,87 €	87,68 €	388,89 €	388,89 €
Jefe de sucursal y supermercados	1.400,45 €	81,08 €	337,03 €	337,03 €
Jefe de almacén	1.400,45 €	81,08 €	337,03 €	337,03 €
Jefe de grupo	1.271,32 €	77,52 €	306,85 €	306,85 €
Jefe de sección mercantil	1.180,79 €	74,72 €	285,61 €	285,61 €
Encargado de establecimiento, vendedor, comprador, subastador	1.128,76 €	73,59 €	273,51 €	273,51 €
Intérprete	1.096,66 €	72,50 €	265,97 €	265,97 €
<b>PERSONAL MERCANTIL PROPIAMENTE DICHO</b>				
Viajante	1.029,97 €	70,69 €	250,38 €	250,38 €
Corredor de plaza	993,72 €	69,73 €	241,92 €	241,92 €
Dependiente de 22 a 24 años	990,97 €	69,62 €	241,26 €	241,26 €
Dependiente de 24 años en adelante	1.065,40 €	71,75 €	258,69 €	258,69 €
Dependiente mayor	1.156,20 €	74,29 €	279,91 €	279,91 €
Ayudante de 18 a 22 años	949,39 €	68,60 €	231,57 €	231,57 €
Contrato formación	549,42 €	40,66 €	134,24 €	134,24 €
<b>PERSONAL TECNICO NO TITULADO</b>				
Director de sección técnica	1.621,87 €	87,68 €	388,39 €	388,39 €
Jefe de división	1.398,58 €	80,36 €	336,43 €	336,43 €
Jefe administrativo	1.495,49 €	83,83 €	359,26 €	359,26 €
Secretario	1.064,97 €	71,75 €	258,59 €	258,59 €
Contable	1.180,36 €	75,02 €	285,57 €	285,57 €
Jefe de sección administrativa	1.267,85 €	77,36 €	306,02 €	306,02 €
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Contable-cajero o taquimecanógrafo en idioma extranjero	1.180,36 €	75,00 €	285,57 €	285,57 €
Programador de ordenador	1.179,42 €	74,92 €	285,34 €	285,34 €
Oficial administrativo u operador en máquinas contables	1.065,70 €	71,75 €	258,72 €	258,72 €
Auxiliar administrativo o perforista	949,39 €	68,60 €	231,57 €	231,57 €
Aspirante de 16 a 18 años	692,61 €	40,21 €	166,71 €	166,71 €
Auxiliar de Caja de 16 a 18 años	692,61 €	40,21 €	166,71 €	166,71 €
Auxiliar de Caja de 18 a 25 años	913,63 €	67,51 €	223,20 €	223,20 €
Auxiliar de Caja de 25 años en adelante	938,40 €	68,17 €	228,98 €	228,98 €
<b>PERSONAL DE SERVICIO Y ACTIVIDADES AUXILIARES</b>				
Jefe de sección de servicio	1.169,41 €	74,13 €	282,88 €	282,88 €
Dibujante	1.400,43 €	81,03 €	337,02 €	337,02 €
Escaparalista	1.267,80 €	77,38 €	306,01 €	306,01 €
Ayudante de montaje	949,40 €	74,54 €	232,93 €	232,93 €
Delmiante	1.139,12 €	73,42 €	275,84 €	275,84 €
Visador	1.139,12 €	73,41 €	275,84 €	275,84 €
Rotulista	1.139,12 €	73,41 €	275,84 €	275,84 €
Cortador	1.082,45 €	72,21 €	262,66 €	262,66 €
Ayudante de cortador	983,78 €	63,25 €	238,19 €	238,19 €
Jefe de taller	1.082,45 €	72,14 €	262,65 €	262,65 €
Profesional de oficio de 1º, chófer, repartidor, chófer mecánico	990,97 €	69,63 €	241,28 €	241,28 €
Profesional de oficio de 2º	961,67 €	68,71 €	234,40 €	234,40 €
Ayudante de oficio	949,39 €	74,49 €	232,91 €	232,91 €
Capataz	961,49 €	68,87 €	234,40 €	234,40 €
Mozo especializado	958,41 €	68,71 €	233,64 €	233,64 €
Ascensorista	949,40 €	74,49 €	232,91 €	232,91 €
Telefonista de hasta 18 años	709,07 €	40,64 €	170,54 €	170,54 €
Telefonista de 18 años en adelante	888,53 €	67,21 €	217,42 €	217,42 €
Mozo	949,37 €	68,60 €	231,57 €	231,57 €
Empaquetador de hasta 18 años	693,86 €	61,47 €	171,83 €	171,83 €
Empaquetador de 18 años en adelante	949,39 €	68,55 €	231,57 €	231,57 €
Aprendiz	692,61 €	39,04 €	166,44 €	166,44 €
<b>PERSONAL SUBALTERNO</b>				
Conserje	862,95 €	66,17 €	211,37 €	211,37 €
Cobrador	862,95 €	66,17 €	211,37 €	211,37 €
Vigilante, sereno, ordenanza, portero	862,95 €	66,17 €	211,37 €	211,37 €
Personal limpieza (Equiparado al mozo a jornada completa)	949,37 €	68,60 €	231,57 €	231,57 €
La dieta se abonará a	21,12 €			
La media dieta se abonará a	8,40 €			
El kilometraje se abonará a	0,24 €			
El tope máximo del quebranto de moneda será	50,19 €			

## 12. BIBLIOGRAFÍA.

Aguilar, E.M. y Sastre, M.A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Albizu, E. y Lertxundi, A. (2011). La Dirección Estratégica de los RRHH. En: Albizu, E. y Landeta, J. (Coords). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*, pp. 277-304. Madrid: Pirámide.

Albizu, E. y Villarreal, O. (2011). El proceso de dirección estratégica (II): Formulación estratégica. En: Albizu, E. y Landeta, J. (Coords.). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*, pp. 200-218. Madrid: Pirámide.

Barnes, W. F. (2001). *The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote*. *Doctoral dissertation* : University of Notre Dame. Obtenido en: <http://ericbrown.com/implementing-a-high-performance-work-system.htm>

Cruz, J.(2009). *Estrategias de marketing para tu negocio: Como aplicar el marketing*. Consultado el 6 de Julio de 2015, de <http://estrategias-negocio.blogspot.com.es/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

Dun and Bradstreet (2001). *The Business Failure Record*. New York, NY: Dun & Bradstreet Corporation. Obtenido en: <https://www.coastal.edu/media/academics/collegeofbusiness/documents/cbj/HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20IN%20MICROENTERPRISES.pdf>

Evans, P.A.L. (1986): The Strategic Outcomes of Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1), pp. 149-167.

Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-672

Landeta, J. y Lertxundi, A. (2011). El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH. En: Albizu, E. y Landeta, J. (Coords). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*, pp. 349-395. Madrid: Pirámide.

Landi, C.R. (2012). Gestión de Recursos Humanos en microempresas. Consultado el 6 de Julio de 2015, de <http://organizaciondemicroempresas.blogspot.com.es/2012/05/gestion-de-recursos-humanos-en-las.html>

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (3ra ed.). Madrid: Civitas.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press. Obtenido en: <http://www-rohan.sdsu.edu/~frantz/docs/Tomer.pdf>

Rodríguez, D.C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas: Practices of human resources management in small businesses. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. Obtenido en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4238988>

Tojar, J. C. (2006). *Investigación cualitativa: Comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.

Valle, R. (1997). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.

Villarreal, O y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), pp. 31-52.

#### **Artículos consultados:**

Bolaños, A. (2015). España encabeza el crecimiento de la construcción en la zona euro. *El País*. Consultado el 13 de Julio de 2015, [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424457159\\_919392.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424457159_919392.html)

El País Vasco es líder en excelencia educativa. (2015). *El País*. Consultado el 13 de Julio de 2015, de [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/05/11/paisvasco/1431343739\\_829737.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/05/11/paisvasco/1431343739_829737.html)

España prevé crecimiento económico mayor del esperado. (2015). *20 minutos*. Consultado el 13 de Julio de 2015, de <http://www.20minutos.com/noticia/b78067/espana-preve-crecimiento-economico-mayor-al-esperado/>

Microempresas. (n.d). En Wikipedia. Consultado el 6 de Julio de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Microempresa>

Ortega, J.L. (2014). El País Vasco es la comunidad menos castigada por la crisis. *El Correo*. Consultado el 13 de Julio de 2015, de <http://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20140219/economia/pais-vasco-comunidad-menos-20140219.html>