



**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Programa de Estudios Conjuntos de Grado en Administración y  
Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Laborales y  
Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

# **La imagen corporativa y los ERE: aplicación práctica a la empresa Norma Doors**

Presentado por Dña. Charlot Dueñas Reategui

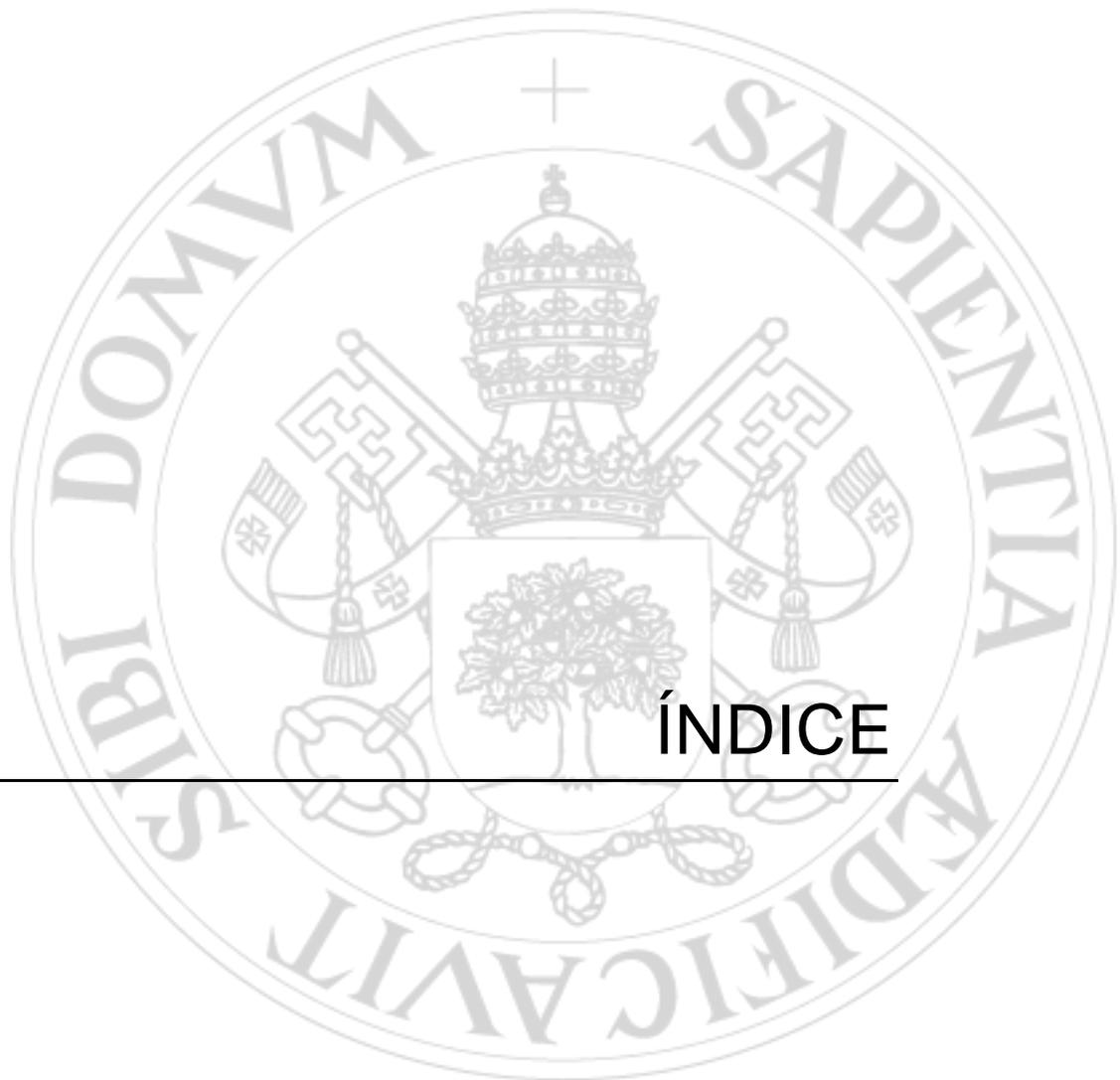
Tutelado por Dña. María Dolores Muñoz Sánchez y D. Julio Llorente  
Escalada

Soria, 18 de junio de 2018

# **CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA





---

## ÍNDICE



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
--------------------------	----------

### PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

#### CAPITULO 1: LA IMAGEN CORPORATIVA

<b>1. Concepto de imagen corporativa.....</b>	<b>11</b>
1.1. Definición de imagen corporativa .....	13
1.2. Tipos de imagen corporativa .....	18
1.3. Diferencias entre identidad, reputación e imagen corporativa.....	19
1.3.1. La identidad .....	19
1.3.2. La reputación .....	20
<b>2. Importancia de la imagen corporativa.....</b>	<b>21</b>
<b>3. Formación de la imagen corporativa.....</b>	<b>24</b>
3.1. Modelo de Bernstein.....	25
3.1.1. El modelo de Bernstein: los elementos estructurales .....	25
3.1.2. El modelo de Bernstein: la personalidad .....	28
3.1.3. El modelo de Bernstein: comportamiento .....	28
3.1.4. El modelo de Bernstein: el sistema de identidad visual .....	29
3.1.5. El modelo de Bernstein: audiencias.....	29
3.1.6. El modelo de Bernstein: percepción .....	30
3.1.7. El modelo de Bernstein: imagen .....	30
<b>4. El análisis de la imagen corporativa.....</b>	<b>30</b>
4.1. Auditoria de imagen .....	30
4.1.1. Definición.....	30
4.1.2. Modelo de análisis de imagen .....	31
4.1.3. Procedimiento.....	33

---

4.2.	Observatorio permanente de la imagen corporativa (OPIC).....	34
4.2.1.	Definición.....	34
4.2.2.	Procedimiento.....	35

## **CAPITULO 2: LOS EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO**

<b>1.</b>	<b>Evolución de los ERE durante la crisis en España. ....</b>	<b>39</b>
<b>2.</b>	<b>Comparación de la legislación laboral. El antes y el después de la reforma de 2012.....</b>	<b>41</b>
2.1.	Estatuto de los trabajadores.....	43
2.1.1.	Artículo 47 et: suspensión del contrato o reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor.....	43
2.1.2.	Artículo 51 et: el despido colectivo.....	44
<b>3.</b>	<b>Concepto y clases de ERE .....</b>	<b>46</b>
<b>4.</b>	<b>Procedimiento de un ERE.....</b>	<b>47</b>
4.1.	Inicio del procedimiento.....	48
4.1.1.	Documentación común a todos los procedimientos de despido colectivo, suspensión de contrato y reducción de jornada.....	48
4.1.2.	Documentación en los despidos colectivos, suspensión de contrato y reducción de jornada laboral por causas económicas. ....	51
4.1.3.	Documentación en los procedimientos colectivos por causas técnicas, organizativas o de producción .....	52
4.2.	El período de consultas .....	53
4.3.	Fin del procedimiento .....	54
4.3.1.	Fin del procedimiento con acuerdo.....	54
4.3.2.	Fin del procedimiento sin acuerdo.....	55
4.3.3.	Plazo para la comunicación .....	56
<b>5.</b>	<b>ERE en concurso de acreedores .....</b>	<b>57</b>

<b>6. La comunicación durante una situación de crisis: ERE.....</b>	<b>61</b>
6.1. La comunicación durante un ERE .....	64
<b>7. La protección de los trabajadores durante un ere. <i>Outplacement.</i> .....</b>	<b>66</b>

## **SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**

### **CAPITULO 3: ERE DE PUERTAS NORMA. IMAGEN CORPORATIVA DE NORMA DOORS TECHNOLOGIES**

<b>1. Norma Doors Technologies, S.A.: Historia.....</b>	<b>73</b>
1.1. Actualidad de Norma Doors Technologies, S.A. ....	75
<b>2. El sector de la madera. La fabricación de puertas.....</b>	<b>76</b>
<b>3. ERE Puertas Norma, S.A. ....</b>	<b>78</b>
3.1. ERE de suspensión en puertas norma .....	78
3.2. El ERE de puertas norma durante el concurso de acreedores.....	80
<b>4. Imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A. ....</b>	<b>83</b>
4.1. Análisis de gabinete .....	83
4.2. Determinación de las variables de análisis.....	92
4.3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.....	92
4.4. Elección de las técnicas de análisis .....	93
4.5. Análisis de los resultados. ....	93
4.5.1. Encuesta.....	93
4.5.2. Visibilidad mediática.....	97

### **CAPITULO 4: CONCLUSIONES**

1. Conclusiones generales.....	103
--------------------------------	-----

2. Conclusiones específicas.....105  
 3. Futuras líneas de investigación.....106

**BIBLIOGRAFÍA.....109**

Libros.....109  
 Legislación y jurisprudencia.....111  
 Documentos online y páginas web consultadas .....112

**ANEXO I**

Encuesta.....121



ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS  
Y TABLAS

---



## INDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS, TABLAS E IMAGENES

### GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Expedientes de Regulación de Empleo realizados en España entre los años 2008 y 2016. ....	39
Gráfico 2.2: Trabajadores afectados por los ERE según el tipo .....	40
Gráfico 3.1. Accionistas fundadores de Norma Doors Technologies .....	75
Gráfico 3.2. Accionistas actuales de Norma Doors Technologies .....	76
Gráfico 3.3. Evolución de empresas por CNAE de la madera en Castilla y León .....	77
Gráfico 3. 4. Grado de acuerdo y desacuerdo agrupados.....	96

### FIGURAS

Figura 1.1. Las 6 C's del marketing corporativo .....	12
Figura 1.2. Modelo de Bernstein .....	25
Figura 1.3. Variables de primer nivel .....	32
Fuente 1.4. Variables de primer y segundo nivel .....	32
Figura 1.5. Distribución puntuación imagen corporativa.....	34

### TABLAS

Tabla 1.1. Revisión conceptual de la imagen corporativa .....	14
Tabla 1.2. Identidad, imagen y reputación corporativa.....	19
Tabla 1.4. Grupos de interés de una organización.....	64
Tabla 3.1. Ficha técnica de la encuesta .....	94
Tabla 3.2. ANOVA para la valoración general de la empresa por grupos de edad .....	94
Tabla 3.3. Resultados del test de diferencia de medias para la valoración de la empresa (SiERE/NoERE).....	95

### IMAGENES

Imagen 3.1. Vista aérea de la fábrica.....	74
--	----

Imagen 3.2. “Abriendo las puertas de una nueva era” .....	75
Imagen 3.3. Fimma – Maderalia.....	86
Imagen 3.4. Certificados AENOR, Warrington y PEFC .....	87
Imagen 3.5. Noticia Helado – Diario de Soria: alianza entre Norma Doors y Uniarte.....	98
Imagen 3.6. Noticia Norma Doors en Madera-Sostenible .....	98
Imagen 3.7. Norma en Batimat 2015 (París).....	99
Imagen 3.8. Norma en Batimatec 2015 (Argelia) .....	99





---

# INTRODUCCIÓN





En un mundo cada vez más competitivo las empresas deben y tienen que diferenciarse. Y en una sociedad tecnológica tanto los aciertos como los fallos se ven expuestos de una forma mucho más exponencial que hace unos años. Por lo tanto, las nuevas herramientas de comunicación pueden ser aliadas de una empresa, pero también, sino se hace un correcto uso de ellas, pueden volverse en su contra.

Las actuaciones de una empresa y los mensajes que trasmite, tanto a sus clientes actuales como a los potenciales o incluso al conjunto de la sociedad, son interpretados por el público. Cada individuo hace una interpretación personal de esas actuaciones y esos mensajes dando lugar a la Imagen Corporativa. Esta imagen puede ser positiva o negativa dependiendo de la percepción de las personas sobre una determinada organización. Por ello, las empresas, deben mantener cierta coherencia entre lo que hacen y lo que dicen que son.

Ya que, al vivir en una sociedad tecnológica, los consumidores tenemos la información a un “click”. Indagamos sobre el producto o el servicio que queremos y sobre la empresa donde pretendemos adquirirlo, aún más si nuestro conocimiento de ella es escaso.

Podemos decir, que los clientes son y serán la razón de existir de las empresas. Lord Bamford dijo: “Nuestros clientes pueden tener éxito sin JCB. Nosotros no podemos existir sin ellos”. Afirmación que se puede aplicar a cualquier otra empresa.

Los clientes son una parte fundamental en una empresa, pero no podemos olvidarnos de los trabajadores.

Los trabajadores son parte de la cadena de producción, son los encargados de prestar un servicio por lo que muchas veces están en contacto con los clientes. Si los trabajadores están contentos con su rol en la empresa, los clientes lo perciben al igual que perciben el descontento.

En los periodos en los que la empresa se enfrenta a situaciones de crisis, como son la imposibilidad de hacer frente a los pedidos, accidentes laborales, expedientes de regulación de empleo (ERE), catástrofes naturales, etc., la empresa tiene que considerar si el desencadenante de la situación de crisis es por un error cometido por ella y, por lo tanto, evitable, o por el contrario, no se podía evitar.

Esta valoración de culpabilidad no solo la hacen las empresas sino que también lo hace el público y lo que perciba el público afectará a las empresas, ya que, “el rol de una empresa como responsable o víctima de una crisis es lo que determina la percepción pública sobre lo acontecido” (Argenti, 2014).

Desde hace unos años la situación de crisis por excelencia a la que se están enfrentando numerosos trabajadores y empresas, a lo largo de toda la geografía española, son los ERE. Caso que analizaremos junto con la Imagen Corporativa a lo largo de estas páginas.

La mayoría de las veces que hemos estudiado los ERE nos hemos centrado en los aspectos negativos, principalmente emocionales, que afectan a los trabajadores, dejando de lado las consecuencias que tienen sobre la empresa. Estas serán distintas dependiendo de las causas que lo motivan y de la nulidad o no del procedimiento.

El objetivo de este trabajo es dejar ver la importancia que tiene la Imagen Corporativa para las empresas en general y, en concreto, estudiar si la imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A se ha visto afectada por el expediente de regulación de empleo (ERE) que se llevó a cabo en Puertas Norma, S.A. Y por otro lado, estudiar los distintos tipos de ERE y el análisis de uno de ellos.

La estructura de este trabajo se divide en dos partes. La primera parte es el marco teórico compuesto por dos capítulos. En el primer capítulo nos centraremos en la Imagen Corporativa donde abordaremos los diferentes conceptos que le han ido acuñando a lo largo de los años, las diferencias que existen entre la imagen corporativa y otros términos que se relacionan con ella como pueden ser la identidad corporativa y la reputación corporativa entre otros.

Además, en los apartados sucesivos trataremos la importancia de la Imagen Corporativa y su formación. Mientras que el último apartado de este primer capítulo versará sobre el análisis de la Imagen Corporativa, donde nos encontramos con dos herramientas: la auditoria y el observatorio permanente de la imagen corporativa.

En el segundo capítulo abordaremos los expedientes de regulación de empleo. En primer lugar, haremos una breve alusión a la evolución de estos procedimientos durante el periodo [...] para seguidamente abordar la reforma laboral que se realizó en el año 2012. En segundo lugar, la comunicación en situaciones de crisis, en concreto en los ERE, y para finalizar, la protección de los trabajadores en caso de ERE.

En la segunda y última parte, correspondiente a la parte práctica, se analizará un ERE, en concreto el ERE concursal de la empresa Puertas Norma, S.A, ubicada en la localidad pinariega de San Leonardo de Yagüe y conocer si este ERE ha afectado a la Imagen Corporativa de de la empresa sucesora: Norma Doors Technologies, S.A., a través de una auditoria de imagen.

Para finalizar, la exposición de las conclusiones que se han extraído durante la realización del presente trabajo.



**PRIMERA PARTE:  
MARCO TEÓRICO**

---







**CAPITULO 1:**  
**LA IMAGEN CORPORATI**

---



*“La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en la marea del trajín diario...”*

*Joan Costa (2009).*

Empecemos haciéndonos dos preguntas. En primer lugar, cuando hablamos de “imagen” ¿en qué pensamos? Quizá en una foto, en una pintura, en un dibujo,... ¿Y cuándo lo hacemos sobre la imagen de una empresa? Probablemente pensamos en la empresa que nos gusta, la empresa con la que nos sentimos identificados, la empresa para la que trabajamos,... y tal vez, cuando estemos pensando en la imagen de “esa empresa”, lo que tendremos en mente es su logotipo, es decir, su representación visual. Pero la imagen de una empresa es mucho más que eso.

## **1. CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA**

Justo Villafañe (2005) considera que la gestión de los activos intangibles es la última gran invención del management empresarial<sup>1</sup> [...] como resultado de la crisis publicitaria que se vivió en Europa a finales de los años ochenta y los primeros años de la década de los noventa, debido a lo que él llama la “indiferenciación”, es decir, a la homogeneización de los productos y los servicios que ofertan las empresas. A partir de este momento, empieza a surgir un renovado interés hacia lo intangible, lo inmaterial. Este nuevo interés hacia lo intangible hace que se afiancen nuevas formas de diferenciación.

La Norma Internacional de Contabilidad nº 38 (NIC 38) define a los activos intangibles como un activo inidentificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, además, añade que, la empresa debe mantener el control sobre el recurso y que generará beneficios económicos futuros.

La imagen corporativa, a pesar de que no cumple con todos los requisitos de la definición, es considerada como un activo intangible de la empresa al igual que sucede con las marcas, la identidad y la reputación, cuyo objetivo, compartido con los demás activos, es de dotar de más valor a la empresa a la que pertenece. A pesar de la importancia que han ido adquiriendo con el paso del tiempo, a día de hoy, el valor de este tipo de activos es difícil de cuantificar debido a su naturaleza y propiedades.

---

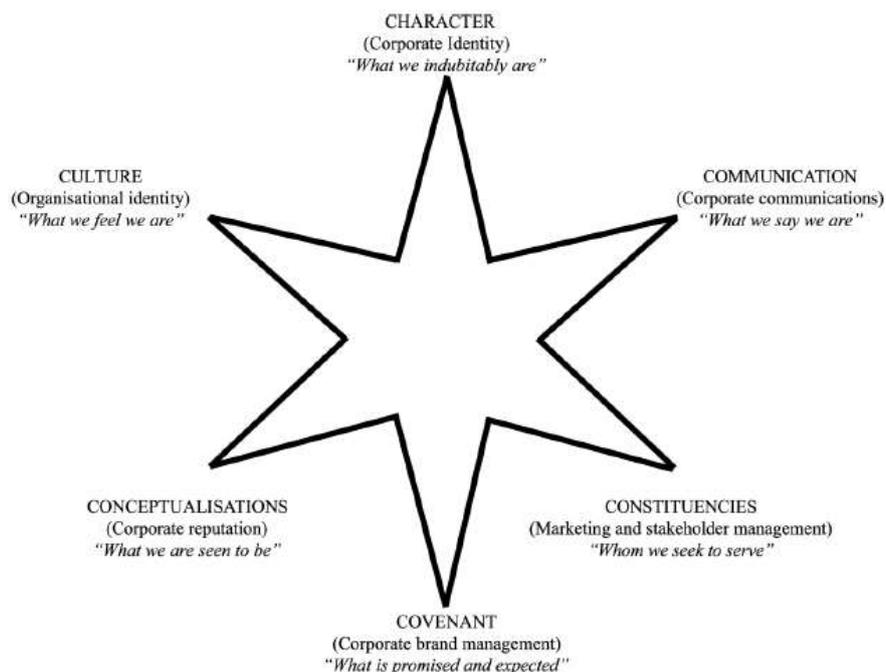
<sup>1</sup> A Peter Drucker se le considera de forma unánime como el padre del management moderno, término que define de la siguiente manera: “management es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla” (Gutierrez, A.M., 2000).

Otros autores hacen alusión a un cambio en la disciplina del marketing. Una reorientación hacia lo que se conoce como marketing corporativo. El marketing corporativo es definido por Balmer (2001) como una filosofía de toda la organización, en nuestro caso debemos entender como organización a una empresa, que amplía la filosofía tradicional del marketing para abarcar tanto las partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, etc.) como a las perspectivas sociales. Años más tarde, añade que, el marketing corporativo puede ser visto como un *gestalt* institucional en el sentido de que recurre y sintetiza diversas perspectivas a nivel corporativo que abarcan la identidad corporativa, la marca, las comunicaciones, la imagen y la reputación

Según este nuevo paradigma del marketing, las empresas de hoy en día deben prestar atención no sólo al rendimiento y reputación de su oferta comercial sino también a todo un conjunto de atributos de carácter institucional que presentan a la empresa ante los grupos de interés, de tal manera que las relaciones que se establecen con los mismos son más complejas que las meras relaciones comerciales de compra/venta de productos y servicios (Pérez Ruiz, A., Rodríguez del Bosque, I., 2014).

Este nuevo enfoque se basa en lo que Balmer llama las 6 C's: identidad corporativa (character), comunicación corporativa (communication), marketing y gestión de los grupos de interés (constituencies), branding corporativo (covenant), imagen y reputación corporativa (conceptualisations) e identidad organizacional (culture).

**Figura 1.1. Las 6 C's del marketing corporativo**



Fuente: Balmer y Greyser (2006).

De las 6 C's, la imagen corporativa, la identidad y la reputación son consideradas como los principales atributos del marketing corporativo por Balmer (2006) y Pérez Ruiz (2011), entre otros, basándose en que los atributos organizacionales (o institucionales) y de marca son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios del producto o servicio (Curras, 2010).

### **1.1. DEFINICIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA**

Revisando la literatura sobre la imagen corporativa nos encontramos con numerosas definiciones ya que la imagen corporativa se ha convertido en uno de los términos más estudiados entre los académicos, por su demostrado poder para determinar las valoraciones, actitudes y comportamientos de los clientes. Por ello se ha convertido en un concepto sin unanimidad a la hora de definirlo (Pérez Ruiz, A., 2011). También hay que tener en cuenta las distintas ramas de conocimiento que se han encargado de su estudio, sobretodo, las investigaciones realizadas en el ámbito de la organización de empresas, la comunicación y el marketing (Pérez Ruiz, A., Rodríguez del Bosque, I., 2014).

Esta falta de unanimidad en el concepto se refleja en la confusión existente para exponer el término de imagen corporativa, la cual se ha ido explicando de manera interrelacionada con otros términos vinculados como el de identidad o reputación corporativa (Pérez Ruiz, A., 2011).

Pérez (2011) considera que una primera aproximación a la definición de imagen corporativa es la representación visual de la empresa, la cual se identifica con diseños y elementos visibles de la organización como su logotipo, colores corporativos, arquitectura, aplicaciones visuales y uniformes, entre otros aspectos, que se proyectan a través de diferentes soportes con intención comunicativa. Definición que se utiliza, sobre todo, en el ámbito de la publicidad.

Otro enfoque, que nos señala Pérez, es la imagen corporativa como la representación mental que tiene un individuo sobre la empresa ya sean percepciones racionales o sentimientos. Este enfoque es defendido por numerosos autores como Bristol, Hardy, Balmer, entre otros.

En la siguiente tabla, Pérez (2011) hace una síntesis de de las principales definiciones aportadas desde 1986 al estudio de la imagen corporativa. Dichas definiciones se encuentran divididas según los distintos enfoques conceptuales: imagen, imagen corporativa, imagen de empresa, asociaciones corporativas e imagen organizacional.

Tabla 1.1. Revisión conceptual de la imagen corporativa

Autores	Definición
<b>Concepto de imagen</b>	
Dowling, 1986	Conjunto de significados a través de los cuales un objeto es conocido y los individuos lo describen, recuerdan y hacen referencia al mismo. Es decir, es el resultado de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto.
Barich y Kotler, 1991	Suma de creencias, actitudes e impresiones que una persona o grupo guarda de un objeto – empresa, producto, marca, lugar o persona –
Grande, 1994	Representación mental que las personas se hacen de hechos instituciones, países, ideas, organizaciones u otras personas.
<b>Concepto de imagen corporativa</b>	
Bristol, 1960	Imagen mental que los distintos públicos se crean sobre la empresa
Winick, 1960	Resultado final de las experiencias, recolecciones e impresiones personales sobre la organización
Spector, 1961	Suma total de las percepciones que un individuo posee sobre las características de una empresa
Hardy, 1970	Retrato mental que un grupo específico de consumidores tiene sobre un producto o empresa
Crissy, 1971	Cúmulo de estímulos agregados
Margulies, 1977, en Christensen y Askegaard (2001)	Percepción de la empresa por parte de sus públicos (comunidad, clientes, empleados, medios de comunicación, accionistas actuales y futuros, análisis e inversores bancarios)
Pharoah, 1982	Expectativas, actitudes y sentimientos que el consumidor tiene sobre la naturaleza y realidad de la empresa
Topalian, 1984	Perfil – o suma de impresiones y expectativas de la organización – que se constituye en la mente de los públicos objetivo
Dichter, 1985	Impresión global de una empresa
Weifelt y Camerer, 1988	Conjunto de características atribuidas a una empresa, que se derivan de las acciones pasadas de la misma
Abratt, 1989	Sentimientos y creencias sobre la compañía que existen en la mente de las audiencias de la empresa
Keller, 1993	Percepciones sobre la organización que quedan reflejadas en la memoria del individuo
Schmuitt, Simonson y Marcus, 1995	Concepción mental que los grupos de interés de la empresa tienen de la misma, basada en su estética
LeBlanc y Nguyen, 1996	Resultado de un proceso agregado por el cual el consumidor compara y contrasta varios atributos de la empresa

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Fombrun, 1996	La imagen que el público tiene sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos
Fombrum y van Riel, 1997	La percepción que observadores extremos tienen de la empresa
Riordan, Gaterwood y Bill, 1997	Percepción de las acciones, actividades y compromisos de una organización.
Gray y Balmer, 1998	Imagen mental inmediata que los diversos públicos tienen de la organización
Ind, 1999	Dibujo mental que una audiencia tiene sobre una organización, generando a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos
Bromley, 2001	Estado mental colectivo de la organización, que subyace en sus esfuerzos de comunicación (exitosos o no) para presentarse ante los demás
Christensen y Askegaard, 2001	La impresión global que las diversas audiencias tiene de la organización
Balmer, 2001	Percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos
Davies, Chun, Silva y Roper, 2001	Imagen que sobre la organización tienen los grupos de interés externos, especialmente los consumidores
Villafaña, 2002	Resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la organización proyecta hacia el exterior
Barnett, Jermier y Lafferty, 2006	Impresiones generales que los observadores, tanto internos como externos tiene del conjunto de símbolos distintivos de una organización
Karaosmanoglu y Melewar, 2006	El conjunto de significados por el que un objeto es conocido y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y se relacionan con el mismo. Esto es, el resultado de la interacción entre las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que la persona tiene sobre la organización en un determinado momento del tiempo
Souiden, Kassim y Hong, 2006	La representación mental inmediata que las audiencias hacen de una empresa
<b>Concepto de imagen de empresa</b>	
Martineau, 1958	Suma de las cualidades funcionales y atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor
Enis, 1967	Conjunto de todas las percepciones sensoriales y creencias sobre las relaciones entre el individuo y la organización
Britt, 1971	Imagen mental que una persona se forma sobre productos, empresas, personas, lugares o instituciones

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Costa, 1977	Resultante de múltiples y diversos mensajes que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos
Bernstein, 1986	Modo en que los grupos de interés perciben los indicadores de identidad de una organización. Se forma a través de encuentros con las características de la organización, y es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada grupo de interés posee sobre la organización
Argenti y Druckmiller, 2004	La organización tal y como la percibe un grupo de interés concreto. Un reflejo de la identidad de la organización y de la marca corporativa
Bravo, Montaner y Pina, 2009	Combinación de factores tangibles/funcionales e intangibles/psicológicos que el individuo asocia con la compañía
<b>Concepto de asociaciones corporativas</b>	
Brown y Dacin, 1997	Denominación genérica de toda la información que una persona posee sobre una compañía
Brown, 1998	Cogniciones, afectos (p.ej., estados de ánimo, emociones), evaluaciones (vinculadas con afectos y cogniciones específicas) y/o asociaciones con respecto a una empresa en particular
Dacin y Brown, 2002	Cualquier tipo de creencia, evaluación, estado de ánimo o emoción, entre otros, que sobre la organización mantienen los individuos que están mentalmente asociados con ella
<b>Concepto de imagen organizacional</b>	
Alvesson, 1990	1. La impresión holística que un individuo o un grupo particular tiene de una organización y 2. La comunicación por parte de la organización de un dibujo proyectado y fabricado por ella misma
Dutton y Dukerich, 1991	Modo en el que los miembros de la organización creen que otros ven a la empresa
Dutton, Dukerich y Harquail, 1994	La percepción de los miembros de la organización sobre la visión que tiene los individuos externos a la empresa sobre la misma
Hatch y Schultz 1997	Impresión holística y vivida que un individuo o grupo conserva sobre una organización, siendo el resultado del razonamiento del grupo, así como de la comunicación por parte de la empresa de una determinada imagen construida sobre si misma
Gioia, Schultz y Corley, 2000	Imagen proyectada por la organización, a sus audiencias externas, sobre lo que quiere que estas consideren características de la empresa

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Labianca, Fairbank, Thomas y Giogia, 2001	La percepción que los miembros de la empresa tiene sobre como la organización es vista y percibida por los grupos de interés externos
Whetten y Mackey, 2002	Lo que los agentes de la organización quieren que los grupos de interés externos entiendan como central, duradero y distintivo en la empresa
Dhalla, 2007	La percepción de los miembros de la organización sobre lo que las audiencias externas creen de la empresa
Walker, 2010	Imagen interna proyectada hacia una audiencia externa. Imagen deseada

Fuente: Pérez Ruiz, A., 2011.

Otras definiciones que podemos encontrar son la que nos ofrecen Hernández Mogollón (1990), Paul Capriotti (1992) y Justo Villafañe (1999). El primero de ellos define a la imagen corporativa como una imagen mental reactiva, es decir, que no se puede actuar directamente sobre ella y que es un intangible sutil y contradictorio, resultante de múltiples y diversos mensajes, relacionados entre sí y con la empresa, los cuales acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.

El segundo de ellos, Paul Capriotti (1992) la define como la representación mental de un estereotipo de la organización que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.

Mientras que Justo Villafañe (1999) nos define la imagen corporativa como la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs<sup>2</sup> emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.

Teniendo en cuenta todas estas definiciones, podemos llegar a la conclusión de que el concepto de imagen corporativa tiene múltiples enfoques por lo que no hay un consenso a la hora de definirla debido a la variedad de disciplinas de la que es objeto de estudio, con la excepción de que es considerada por numerosos autores como una “imagen mental”. Por todo ello, para continuar con los demás apartados de este capítulo, nos centraremos en la siguiente definición de imagen corporativa:

“Imagen mental (Balmer y Gray, 1998) resultante de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones

---

<sup>2</sup> Villafañe, en este contexto, entiende como inputs aquellos relacionados con la imagen corporativa, es decir, todas aquellas manifestaciones corporativas sin ninguna vocación comunicativa. A los cuales separa en tres grupos: comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa.

que cada individuo o grupo de interés (Bernstein, 1986) tienen sobre la empresa”.

## **1.2. TIPOS DE IMAGEN CORPORATIVA**

Villafañe (1993) en su libro, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, nos habla de tres imágenes que tomarían parte en la formación de la imagen corporativa y como consecuencia de ello una imagen corporativa positiva, es decir, “la imagen corporativa de Villafañe es una imagen de imágenes” (Mayol Marcó, 2010).

Estas serían: la imagen funcional, la imagen de la organización y la imagen intencional. Las cuales divide en dos grupos: sistema fuerte o políticas funcionales y sistema débil o políticas formales.

En primer lugar, la imagen funcional, la cual proviene de las políticas funcionales que la empresa lleva a cabo como son las decisiones que se toman en el ámbito de la producción, del marketing, de finanzas, etc., lo que él denomina como el “sistema fuerte de la empresa”. Es decir, es la imagen de lo que denomina “los modos de hacer de la empresa”.

En un segundo grupo, “el sistema débil”, están la imagen de la organización y la imagen intencional. La primera de ellas, la imagen de la organización, la cual Villafañe (1993) define como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona con la sociedad en la que vive y ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social.

Por último, la imagen intencional. Para Villafañe esta imagen es la que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de la identidad visual y su comunicación corporativa.

Por el contrario, en relación a la imagen intencional, autores como Mayol Marcó (2010) defienden que las empresas [...] no pueden proyectar imágenes de sí mismas sino expresarse a partir de su identidad, que es la manifestación visible de la cultura en la que está imbuida.

Esta afirmación, Mayol Marco (2010), la argumenta diferenciando dos cosas: lo que creemos ser y como deseamos ser percibidos y lo que hacemos o dejamos de hacer para alcanzar la consonancia entre deseo y realidad. Es decir, que si deseamos modificar la imagen que tienen de nosotros es necesario modificar nuestra conducta, nuestra manera de relacionarnos, de presentarnos ante los demás.

“Es necesario ser coherente para ser creíble, confiable; no basta con querer cambiar, sino, que se debe cambiar y, por sobre todo, ser consistente

con el cambio realizado [...] y para ello se puede crear, establecer y mantener un código común para reducir la divergencia de percepciones entre la persona jurídica y los demás” (Mayol Marco, 2010).

### 1.3. DIFERENCIAS ENTRE IDENTIDAD, REPUTACION E IMAGEN CORPORATIVA

Como se ha mencionado con anterioridad, a la hora de definir imagen corporativa, se ha recurrido a otros conceptos como lo son la identidad y la reputación corporativa, de ahí la importancia para diferenciar estos conceptos.

Para poder establecer una separación conceptual de estos términos hay que tener en cuenta que no solo tienen diferencias y que estas diferencias son difíciles de establecer debido a los elementos comunes.

**Tabla 1.2. Identidad, imagen y reputación corporativa**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Identidad corporativa</b>	Carácter central, distintivo y duradero de la organización (Albert y Whetten, 1985), que se expresa a través de símbolos, comportamiento y comunicaciones (Van Riel y Fombrun, 2007), internas y externas (Birkigt, Stadler y Funck, 2000) de la empresa y sus miembros (Van Riel, 1997)
<b>Imagen corporativa</b>	Percepción de la empresa (Riordan, Gatewood y Bill, 1997; Christensen y Askegaard, 2001) que se deriva de la suma de información, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Karaosmanoglu y Melewar, 2006) que un individuo acumula sobre la organización.  Imagen mental (Balmer y Gray, 1998) resultante de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que cada individuo o grupo de interés (Bernstein, 1986) tienen sobre la empresa.
<b>Reputación corporativa</b>	Fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias (Fombrun y Shanley, 1990)

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez Ruiz, A., (2011)

#### 1.3.1. LA IDENTIDAD

La identidad corporativa es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se

identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos (Paul Capriotti, 1992).

Para Villafañe (2004) la identidad corporativa es la esencia de la empresa, y su resultado es la concurrencia de la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa.

Baños y Rodríguez (2012: 44) defienden que cada organización debe definir su propia identidad corporativa ya que de ella va a depender el desarrollo de una imagen corporativa poderosa diferente a la de la competencia y atractiva para los públicos.

Mientras que para Pérez Ruiz (2011) tiene un carácter central, distintivo y duradero de la organización (Albert y Whetten, 1985), que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones (Van Riel y Fombrun, 2007), internas y externas (Birkigt, Stadler y Funck, 2000) de la empresa y sus miembros (Van Riel, 1997)

### **1.3.2. LA REPUTACIÓN**

La reputación corporativa es el reconocimiento que hacen los stakeholders de una compañía de su realidad empresarial y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de las expectativas de esos stakeholders con relación a dicha compañía. La reputación está formada por dos componentes: la realidad empresarial y el reconocimiento de esa realidad en función de la satisfacción de las expectativas que hayan tenido sus grupos de interés (Candela Aldao, Villafañe & Asociados Consultores, 2015).

Villafañe diferencia a la reputación de la imagen corporativa en que la primera se basa en la realidad a través de valoraciones objetivas mientras que la segunda, la imagen corporativa, se nutre de percepciones, es decir, de valoraciones subjetivas de los individuos.

Esta diferenciación, que hace Villafañe, no es secundada por otros autores, como Winik (1960). Mientras que para Villafañe la imagen corporativa se basa en percepciones subjetivas, para otros, además de las percepciones y sentimientos también incluyen el factor experiencia, y por lo tanto, también incluyen valoraciones objetivas.

Para otros autores la reputación corporativa es la fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias (Fombrun y Shanley, 1990; y Pérez Ruiz, 2011).

Por lo que la suma de las diferentes imágenes del público objetivo de la empresa así como de su entorno, ya sean positivas o negativas, forman su

reputación. Es decir, la reputación de una empresa parte de la imagen que los individuos tienen de ella.

## 2. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa no solo tiene importancia para la propia empresa sino que también tiene importancia para el entorno en el opera y donde se encuentra ubicada.

Joan Costa (2009) en su libro *Imagen corporativa en el siglo XXI* hace alusión a las funciones de la imagen corporativa. Al igual que Capriotti (2013) en *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, pero en vez de referirse a las funciones de la imagen corporativa habla sobre los beneficios que una imagen positiva, o buena imagen, puede llegar a tener para la empresa. Además, considera que la imagen corporativa tiene una importancia fundamental ya que crea valor para la empresa y se establece como un activo estratégico para la misma.

En primer lugar, de la mano de Capriotti (2013), la importancia de ocupar un espacio en la mente de los públicos. Como hemos mencionado con anterioridad, la imagen corporativa es una imagen mental, por lo tanto, si los individuos o el público no se forman una imagen mental de nosotros, no existimos<sup>3</sup>. Y como consecuencia de ello, a la hora de realizar una decisión de compra, no tomaran en cuenta ni a la empresa ni a los productos y/o servicios que pueda ofertar. “Por ello, el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos” (Capriotti, P., 2013).

En segundo lugar, la “diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado” (Capriotti, 2013). Estar presente en las decisiones de compra del público no implica la elección de la empresa [...], además de existir, esa existencia tiene que ser valiosa, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones. Valor que se consigue a través de la imagen corporativa, aportando soluciones y beneficios útiles y valiosos para la toma de decisiones haciendo que consideren a la empresa una alternativa válida (Capriotti, 2013).

En este contexto de diferenciación, Joan Costa (2009) da un papel importante a la identidad de la empresa, la cual hace que toda empresa sea una, única, diferente e irrepetible.

---

<sup>3</sup> En este caso, Capriotti (2013) entiende por existir el ocupar un espacio en la mente de los públicos.

En tercer lugar, Paul Capriotti (2013) hace alusión a la disminución de los factores situacionales y coyunturales en las decisiones de compra. Considera que la existencia de una imagen corporativa fuerte permite a las personas tener un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones, y como consecuencia de ello, la imagen, ayudará a reducir la influencia de factores durante las decisiones de compra.

Una buena imagen corporativa no solo influye a los clientes a la hora de tomar decisiones de compra sino que ayuda a atraerlos y fidelizarlos. En el caso de las empresas de servicios basados en la confianza y seguridad, la imagen corporativa dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes [...] siendo el número de clientes atraídos por esta superior a los atraídos por la gestión comercial. La gestión comercial es más productiva cuando la empresa es notable y notoria (Costa, 2009).

Además, hay que tener en cuenta que la fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocido, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen (Costa, 2009).

Una buena imagen no solo atrae a clientes sino también a profesionales del sector al que pertenece la empresa, es decir, al igual que atrae a clientes puede atraer, también, a los mejores especialistas y profesionales. Que un trabajador quiera estar en una empresa u otra se debe al atractivo profesional que dicha empresa y su imagen correspondiente tienen para los futuros empleados de la organización (Costa, 2009).

Para Costa (2009) otra de las funciones que tiene una buena imagen corporativa es “reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo”. Para ello sostiene que la identidad y la cultura son generadoras de personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos.

Costa, también, hace alusión a que el “orgullo de pertenencia” a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello corrobora el hecho real de que “la imagen empieza por dentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la experiencia corporativa.

Una buena imagen también se puede ver reflejada a la hora de impulsar nuevos productos. Costa (2009) considera que los éxitos anteriores de las empresas suponen una garantía a la hora de impulsar nuevos productos y servicios.

También debemos de tener en cuenta el reducir la emisión de mensajes involuntarios y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa (Costa, 2009) es necesario para contribuir a una imagen corporativa positiva ya que hay que mantener una coherencia entre lo que la empresa dice ser y con lo que hace. Que el público interprete la existencia de una contradicción hace que a sus ojos pierda credibilidad y por lo tanto, la imagen de la empresa se vería afectada de forma negativa (Costa, 2009).

Esto se debe a que la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio es lo que Costa llama: generar una opinión pública favorable. La imagen de liderazgo pasa necesariamente por esta empatía con la sociedad. Es decir, una empresa que afirme, por ejemplo, ser socialmente responsable debe serlo no solo decirlo.

Joan Costa atribuye a la imagen corporativa la función de optimizar las inversiones en comunicación. Considera que esta cuestión presenta dos facetas: una económica y otra social. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar muchas marcas diferentes, además de que nunca serán tan fuertes por separado supone un menor coste para la empresa.

Hay que tener en cuenta que al público le es infinitamente más fácil memorizar una marca fuerte, bien posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes. Una marca global con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápidamente y persistentemente en la memoria colectiva (Costa, 2009).

Máxime hoy, que las imágenes de empresa y de marca se dispersan en los escenarios técnicos cada vez más diversificados de los medios masivos y selectivos, y de sus soportes (Costa, 2009), sobre todo en los nuevos medios de comunicación como lo son las redes sociales.

Otra de las funciones de la imagen corporativa, según Joan Costa, es la de inventar el futuro de la empresa. Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de la calidad y satisfacción de los clientes y si esa trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base será la garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

La última función que se le atribuye a una imagen corporativa positiva y fuerte es la de evitar situaciones críticas (Costa, 2009). En situaciones de crisis independientemente del origen de la misma, los grupos de interés observan la respuesta y la gestión que realice la empresa antes de emitir su veredicto (Argenti, P.A., 2014). En este tipo de contextos, “el público objetivo actúa

mejor, y confía en mayor medida en la empresa que tiene una imagen positiva” (Pintado, 2013).

Para que la empresa tenga un arma contra las contingencias críticas que puedan suponer una amenaza se realzan planes estratégicos integrados por un Plan de Actuación y un Plan de Comunicación que constituyen una “guía de conducta” (Costa, 2009).

Además, Costa (2009) considera que los Planes citados – de Actuación y de Comunicación – se anticipan a crisis previsibles, y determinan los modos de evitarlas o de responder a ellas.

Todos estos aspectos contribuyen a que la empresa con una buena imagen corporativa pueda mantenerse sin problemas en el mercado y pueda generar mayores beneficios. Las percepciones del públicos son positivas, y se potencia el diálogo empresa – consumidor, que conlleva una relación larga y duradera en el tiempo. En definitiva, hay que tratar de explicar de una forma clara la filosofía de la empresa, que es lo que ofrece, como lo hace, y hacia donde quiere dirigirse. Solo proyectando así la imagen corporativa, se conseguirá que el público objetivo tenga una percepción clara y consistente de la compañía (Pintado, 2013).

### **3. FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

A lo largo de la literatura referente a la imagen corporativa podemos encontrar una serie de autores que han desarrollado algunos modelos sobre el diseño, implantación y desarrollo de la imagen corporativa (García del Junco et al., 2014). Para García del Junco et al. (2014) los modelos tienen la función de ayudar a comprender el papel que desempeña la imagen corporativa en el ámbito de la gestión y porqué depende de la dirección general de la empresa.

A su vez, separa en tres bloques los modelos de: Bernstein, Costa, Capriotti, Sanz de la Tajada, Van Riel, Villafañe y Ulrich.

En un primer bloque, el cual se caracteriza porque los autores parten del estudio de la imagen corporativa y de los competidores, están Costa, Capriotti y Van Riel. En un segundo bloque, están el modelo de Sanz de la Tajada y el de Zinkhan. En este caso, García del Junco et al. (2014) estable la diferencia entre los demás bloques en que tienen en cuenta la imagen del país como una variable exógena que afecta a la imagen corporativa.

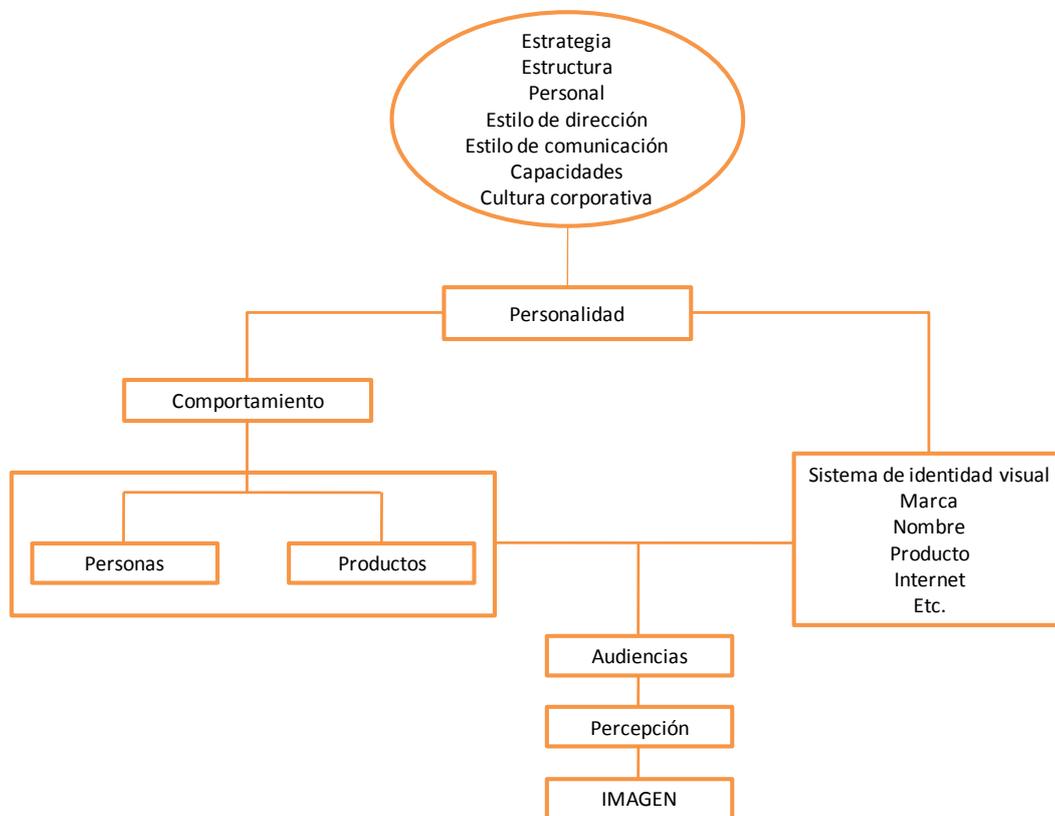
En el último bloque, nos encontramos con los modelos del Ulrich y Breinstein. El primero de ellos considera que en la imagen corporativa se encuentra la filosofía de la empresa. Y Bernstein, él es el primero que define la

personalidad de la empresa [...] y también subraya la imagen corporativa que perciben los directivos de una empresa sin hacer referencia a la imagen de los competidores (García del Junco et al., 2014).

### 3.1. MODELO DE BERNSTEIN

Para Bernstein la imagen de empresa es una imagen mental, una síntesis de muchas percepciones (Hernández Mogollón, 1990). Además, para conocer el impacto de la imagen (creación, desarrollo y sostenibilidad) corporativa de una empresa se debe partir de la premisa de que es imposible que se pueda intervenir directamente sobre ella, ya que es resultado de todo un proceso (García del Junco et al., 2014).

**Figura 1.2. Modelo de Bernstein**



Fuente: García del Junco et al. (2014).

#### 3.1.1. EL MODELO DE BERNSTEIN: LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES

Como podemos ver el modelo parte de la estrategia, la estructura, la personal, el estilo de dirección, el estilo de comunicación, las capacidades y la cultura corporativa. Estos elementos o componentes primarios son denominados “elementos estructurales”. “Estos elementos estructurales conforman la personalidad de la empresa. Es el armazón sobre el que se asienta la vida de la empresa” (García del Junco et al., 2014).

La estrategia es el primero de los elementos estructurales. La importancia de este componente en la formación de la imagen corporativa, se encuentra, según García del Junco et al. (2014) en que la imagen corporativa es una acción a largo plazo de la empresa.

Segundo, para que exista coherencia, la imagen debe ser reflejo de la organización, de lo que dice y de lo que es. Ya que sin existencia de esta coherencia el público dudará de la empresa lo que se puede traducir en un perjuicio para su imagen y lo que ello conlleva.

Y por último, en referencia a la estrategia, la imagen corporativa es una consecuencia de la empresa como sistema, es decir, la estrategia que desarrolle la empresa se verá reflejada en la imagen corporativa.

El segundo elemento estructural es la estructura organizativa de la empresa que junto la integración de su personal determinan la facilidad para realizar una adecuada gestión de la imagen corporativa (García del Junco et al., 2014).

Dependiendo de la estructura organizativa que tenga la empresa (funcional, divisional o matricial) la integración de su personal al igual que la gestión de la imagen corporativa se desarrollará de una forma u otra.

En tercer lugar, el personal. Hay que tener en cuenta que la forma y el modo en que se comportan las personas, en este caso los trabajadores, incide en la dirección de las empresas y en sus resultados [...] es decir, el comportamiento de las organizaciones, de las empresas, dependerá del comportamiento de las personas que la componen (Iborra et al. 2011).

A continuación, tenemos el estilo de dirección que siguiendo la clasificación [de los sistemas de dirección] que creó R.Likert nos encontramos con 4 sistemas, los cuales se dividen en estilos autoritarios y estilos participativos (García del Junco et al., 2014). El criterio utilizado es el tipo de relación entre superior y subordinado a través del grado de descentralización que se mantiene (Iborra et al. 2011).

El sistema 1 es el sistema autoritario explotador. Este sistema se caracteriza en que los dirigentes utilizan el temor, las amenazas y las sanciones; la comunicación es de arriba hacia abajo y, además, escasa; no existe espíritu de equipo. La centralización es absoluta y la relación entre los jefes y subordinados no existe. Es el estilo de dirección menos deseado dentro de una organización.

El siguiente sistema (sistema 2) también es autoritario paternalista o autoritario benévolo. Los dirigentes utilizan recompensas y sanciones, la actitud del subordinado es sumisa y tiene escasa conciencia de responsabilidad. La

información, que va de abajo arriba, es filtrada para que el jefe solo escuche lo que desea oír. Las decisiones que se pueden tomar en los niveles inferiores son muy escasas; existe una organización informal hostil a la organización formal.

En cuanto a los sistemas participativos están los sistemas 3 y 4, los cuales son el sistema consultivo y el de participación grupal respectivamente.

El sistema 3 (consultivo) se caracteriza en que la participación de los subordinados en las decisiones es más aparente que real, ya que las incidencias son escasas; la comunicación es tanto ascendente como descendente, y la información que se transmite tiene bastante fidelidad; se alienta el trabajo en equipo y los trabajadores están motivados.

Por último, el sistema 4, participación general o participativo. La dirección cuenta con los grupos para tomar decisiones y fijar objetivos; la comunicación fluye en el sentido ascendente y descendente; el comportamiento de los grupos da cohesión a la organización; y los controles están descentralizados. Es el estilo de dirección por excelencia.

En cuanto a los estilos de comunicación su importancia se encuentra en que las empresas se han convertido en protagonistas sociales lo que hace que estas lleven a cabo una mayor actividad comunicativa (García del Junco, 2013).

Podemos decir que existen dos tipos de comunicación dentro de una empresa, de los cuales se hablará en el siguiente capítulo, la comunicación interna y la externa.

Otro de los elementos estructurales son las capacidades, las cuales, se definen como un conjunto de conocimiento y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Y por último, la cultura corporativa cuya importancia se encuentra reflejada en que la cultura proporciona continuidad y claridad con respecto a la misión; minimiza la aparición de señales contradictorias en los procesos de comunicación; guía la toma de decisiones ante coyunturas no habituales en la organización y suministra una serie de normas de comportamiento (García del Junco et al, 2014).

### **3.1.2. EL MODELO DE BERNSTEIN: LA PERSONALIDAD**

Como ya se ha mencionado con anterioridad la personalidad de la empresa es resultado de los elementos estructurales. La personalidad de las empresas es el reflejo de la coherencia entre la actuación interna de la empresa frente al entorno y los grupos de interés por lo que la personalidad no se puede manipular para dar una imagen corporativa diferente a la real (García del Junco et al., 2014).

La personalidad de la organización se puede definir como “las cualidades que diferencian individualmente a cada empresa y la distingue de otra” (García del Junco et al., 2014).

Los elementos que forman parte de la personalidad de una empresa son los valores personales, la misión, la filosofía y la visión.

En primer, lugar los valores personales o valores corporativos. Los valores de una organización no se establecen sino que van apareciendo a lo largo del tiempo. Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo (Israel Doval, 2013).

La misión de una empresa es la razón de de ser de la empresa, su fin o sus fines últimos y sirve de guía en las elecciones que deben hacer sus directivos o trabajadores y en sus modos de actuación. La misión de la empresa es una declaración pública y transparente que proporciona información a los miembros de la empresa pero también a la sociedad, de los fines últimos de una corporación (Iborra et al., 2011). Responde a la pregunta: ¿para qué existe la organización? (García del Junco et al., 2014).

La filosofía define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Responde a la pregunta: ¿en qué creemos y cómo somos? (García del Junco et al, 2014).

Y por último, la visión. García del Junco et al. (2014) la definen como la capacidad de la organización de vislumbrar más allá del presente para intuir en potencia donde residen las ventajas competitivas.

### **3.1.3. EL MODELO DE BERNSTEIN: COMPORTAMIENTO**

La influencia de la personalidad en una empresa se realiza a través de las personas, los productos y servicios de una empresa y la entidad visual de esta. Los dos primeros elementos son los que forman, lo que Bernstein denomina en su modelo, el comportamiento.

La personalidad de la empresa influye en el personal a dos niveles; uno técnico mediante la visión, y a nivel global mediante los valores. En el caso de los productos o servicios la influencia viene determinada por el trabajo bien hecho, y fundamentalmente por la gestión de la calidad y atención al cliente (García del Junco et al. 2014).

#### **3.1.4. EL MODELO DE BERNSTEIN: EL SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL**

La personalidad de la empresa está proyectada tanto en el comportamiento del personal como en los productos y/o servicios, y estos a su vez están relacionados con el sistema de identidad visual (García del Junco et al., 2014).

García del Junco et al. (2014) define al sistema de identidad visual como el “conjunto planificado de pistas visuales<sup>4</sup> para representar y simbolizar la empresa, a través de las cuales la audiencia puede reconocer y diferenciarla”. También considera que “una buena imagen de empresa es la encargada de darle sentido a una marca y no al revés”.

#### **3.1.5. EL MODELO DE BERNSTEIN: AUDIENCIAS**

La audiencia de la organización supera a los grupos de interés. La audiencia que se puede ver influida es tanto el entorno próximo como el entorno general (García del Junco et al., 2014).

García del Junco et al. (2014) define el entorno como “aquellos factores externos de la organización que poseen capacidad para influir en su rendimiento”. Define como entorno próximo a los factores externos de la empresa que ejercen una influencia directa, inmediata y relevante (entidades financieras, administración pública, competidores, proveedores, sindicatos y trabajadores, clientes y suministradores).

Mientras que al entorno general lo define como el conjunto de factores externos a la empresa que ejercen una influencia indirecta y menos relevante, es decir, que influya a lo largo del tiempo o que no influya (factores económicos, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales y demográficos) (García del Junco et al., 2014).

Hay que tener en cuenta lo que García del Junco dice acerca del conocimiento del entorno ya que “un conocimiento profundo de este puede ayudar a la gestión de la imagen corporativa”.

---

<sup>4</sup> García del Junco et al. (2014) con conjunto planificado de pistas visuales se refiere a los componentes del sistema de identidad visual de Balmer, es decir, marca, nombre, producto, etc.

### **3.1.6. EL MODELO DE BERNSTEIN: PERCEPCIÓN**

La Real Academia Española define como percepción la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Conocimiento, idea.

Es muy importante cómo ve el entorno a la empresa (García del Junco et al. 2013) ya que como defienden varios autores (Pérez 2011, Bristol, Hardy, Balmer) la imagen de la empresa es la representación mental que tiene un individuo sobre la empresa ya sean percepciones racionales o sentimientos.

### **3.1.7. EL MODELO DE BERNSTEIN: IMAGEN**

Todas las empresas independientemente de su tamaño y sector en el que operan tienen una imagen corporativa (García del Junco et al, 2014). Ya que los componentes de este modelo de imagen corporativa se pueden encontrar en cualquier empresa u organización. Lo importante, como dice García del Junco et al (2014), es que se tome conciencia de ello.

Después de reconocer la importancia que tiene la imagen corporativa de una empresa, independientemente del modelo que se haya seleccionado para hacer constar la existencia de ella, hay que realizar un análisis de la imagen para poder diagnosticar posibles problemas de comunicación o de interpretación entre la empresa y sus stakeholders.

## **4. EL ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

El análisis de la imagen corporativa es el objetivo de aquellas empresas que pretenden desarrollar una estrategia de imagen (Villafañe, 1999). Villafañe (1999) define la estrategia de imagen como “la primera etapa de la gestión de la imagen corporativa”. Esta primera etapa, que tiene por objetivo analizar la imagen actual, se lleva a cabo a través de una auditoría de imagen y del observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC). Este último es más un procedimiento de control y evaluación una vez realizada la auditoría (Villafañe, 1999).

### **4.1. AUDITORIA DE IMAGEN**

#### **4.1.1. DEFINICIÓN**

La auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales (Villafañe, 1993) como

a las no funcionales (Villafañe, 1999) con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen (Villafañe, 1993).

Sanz de la Tajada (1996) considera a la auditoria como la aplicación de una serie de métodos de investigación con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituyendo, por lo tanto, un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada.

La función, que establece Sanz de la Tajada, de la auditoria de imagen es distinta a la de Justo Villafañe. Mientras que este último sostiene que sirve para detectar los puntos fuertes y débiles de la imagen de la empresa, Sanz de la Tajada defiende que este tipo de auditorías sirven para determinar el grado de eficacia conseguido por la comunicación corporativa de la empresa.

Alguno de los objetivos que establece Villafañe (1993), de la auditoria de imagen corporativa, son los siguientes:

- Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.
- Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
- Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en su imagen.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la entidad en el mercado en la opinión pública.
- Describir las actividades fundamentales de la compañía.
- Indicar las principales oportunidades de mejora y detectar los potenciales no suficientemente explotados.

#### **4.1.2. MODELO DE ANALISIS DE IMAGEN**

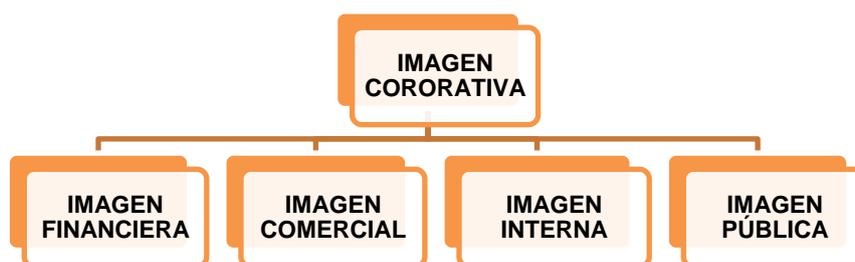
Al ser el modelo de auditoría de imagen corporativa de Villafañe (1999) se parte de los tipos de imagen corporativa de este autor, las cuales, como ya se han mencionado con anterioridad, son la imagen funcional que hace referencia al comportamiento corporativo; la autoimagen que hace referencia a la cultura corporativa y la imagen intencional que refleja la personalidad corporativa.

La imagen funcional como ya hemos mencionado es el resultado de las políticas funcionales de la empresa. De aquí se obtienen lo que Villafañe denomina “variables de primer nivel”: la imagen financiera y la imagen comercial.

En segundo lugar, la autoimagen la cual hace alusión a la imagen interna. Y por último, la imagen intencional. Esta imagen es aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de la comunicación y su identidad visual: la imagen pública (Villafañe, 1999).

Por lo tanto, en este modelo, se parten de cuatro variables de primer nivel: la imagen financiera, la imagen comercial, la imagen interna y la imagen pública.

**Figura 1.3. Variables de primer nivel**



Fuente: Villafañe (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*.

Las variables de primer nivel son subsidiarias de otras "variables secundarias", las cuales pueden diferir en función de la empresa, lo que hace posible cambiar el número de variables como su naturaleza.

Villafañe (1999) partiendo de las cuatro variables de primer nivel, las descompone en las siguientes variables de segundo nivel. En primer lugar determina que la imagen financiera una empresa dependerá de su reputación financiera y de su estructura de capital. En segundo lugar, la imagen comercial sería la síntesis del valor del producto, el servicio al cliente y el valor de la marca. En tercer lugar, la imagen interna sería resultante de la valoración de los recursos humanos, la adecuación cultural y el clima interno. Y por último, la imagen pública que es consecuencia de la imagen mediática y la imagen proyectada en su entorno.

**Fuente 1.4. Variables de primer y segundo nivel**



Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (1999).

Al igual que las variables de primer nivel, las variables de segundo nivel pueden dar lugar a otras “variables de tercer nivel”. Por lo tanto las variables se pueden descomponer en tantos niveles como lo determine la complejidad de la empresa y de la profundidad de análisis de la imagen que se quiera hacer (Villafañe, 1999).

#### **4.1.3. PROCEDIMIENTO**

Para proceder al análisis de auditoría de imagen recurriremos a las cinco etapas que establece Justo Villafañe (1999): análisis de gabinete, determinación de las variables de análisis, establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis, elección de las técnicas de análisis y cuantificación de los resultados.

El análisis de gabinete consiste en una primera aproximación al análisis de la compañía, de lo que se pretende obtener mediante la auditoría y de qué situación se parte (Justo Villafañe, 1999).

Por lo tanto, en esta primera parte, se fijaran los objetivos de la investigación [...] lo que permite adaptar el modelo de auditoría a las particularidades de cada empresa (Justo Villafañe, 1999). En las multinacionales, el modelo, será mucho más amplio y complejo que en una PYME.

Además de fijar los objetivos también se debe conocer la situación de la organización, el mercado y la competencia. Pudiéndose conocer todo ello a través de un análisis del entorno. Este lo podemos realizar a partir de un análisis PESTEL en el que se tienen en cuenta los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; seguido de un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. En el caso de las 5 fuerzas competitivas de Porter las variables que se tienen en cuenta son el poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Una vez que se han fijado los objetivos hay que determinar las variables a analizar en la auditoría de imagen. Al seguir el modelo de auditoría de Villafañe, las variables a seleccionar deben estar relacionadas con la imagen financiera, la imagen comercial, la imagen interna y la imagen pública.

En tercer lugar, después de tener las variables seleccionadas, se procede al establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.

En cuarto lugar, la elección de técnicas de análisis. Algunas de las técnicas de análisis que propone Villafañe (1999) son *desk research*,

cuestionario semiestructurado, observación, entrevistas en profundidad, cuestionario de satisfacción en el trabajo o técnicas de análisis de contenido.

Y por último, la cuantificación de los resultados. El modelo de cuantificación que propone Villafañe se basa en el análisis de la calidad total de las empresas, que tiene similitudes con los tres modelos clásicos de los análisis sobre calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige) y el modelo japonés de evaluación (Deming) (Villafañe, 1999).

El procedimiento consiste en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en las variables de imagen que contempla la auditoria como indicadores de su excelencia. La máxima puntuación, y por lo tanto el valor máximo de la empresa, que establece Villafañe (1999) es de 1.000 puntos. La distribución que propone es la siguiente:

**Figura 1.5. Distribución puntuación imagen corporativa**

IMAGEN CORPORATIVA (1000)			
IMAGEN FINANCIERA (200)	IMAGEN COMERCIAL (400)	IMAGEN INTERNA (150)	IMAGEN PÚBLICA (250)
REPUTACIÓN FINANCIERA (150) ESTRUCTURA CAPITAL (50)	VALOR PRODUCTO (75) SERVICIO CLIENTE (175) VALOR MARCA (150)	CLIMA INTERNO (75) VALORACIÓN RR.HH (25) ADECUACIÓN CULTURAL (50)	IMAGEN MEDIÁTICA (150) IMAGEN ENTORNO (100)

Fuente: Justo Villafañe (1999). *La gestión de la imagen corporativa*.

Debemos de tener en cuenta, en todo momento, que es una estructura indicativa y que se puede modificar para adecuarlo a las necesidades de la empresa y de los objetivos que se plantean en la primera etapa.

## 4.2. OBSERVATORIO PERMANENTE DE LA IMAGEN CORPORATIVA (OPIC)

### 4.2.1. DEFINICIÓN

Villafañe (1999) define al Observatorio Permanente de Imagen Corporativa (OPIC) como un instrumento permanente de evaluación y control de la imagen de las organizaciones – empresas o no – cuyo establecimiento se realiza a partir de los resultados de una auditoria de imagen.

#### **4.2.2. PROCEDIMIENTO**

En este apartado hace referencia al procedimiento o componentes del observatorio permanente de imagen corporativa establecida por Villafañe en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa*.

El OPIC está formado por una base de datos relacional y una parrilla de análisis de la imagen corporativa.

El primer componente, la base de datos relacional es un sistema de archivo de información contenida en ficheros intercomunicados que permite su procesamiento inmediato. La información que debe almacenar es el análisis y valoración de los clientes, el análisis de la opinión pública, el análisis de contenido de los medios de comunicación y el análisis prospectivo de la imagen de la compañía.

Y el segundo, la parrilla de análisis que tiene por objeto seguir la evolución de variables y de la importancia de estas en la imagen corporativa.

Este procedimiento es menos costoso que un análisis de imagen pero para que se pueda realizar de forma correcta se debe de partir de la auditoria de imagen.





**CAPITULO 2:**  
**LOS EXPEDIENTES DE  
REGULACIÓN DE EMPLEO**

---

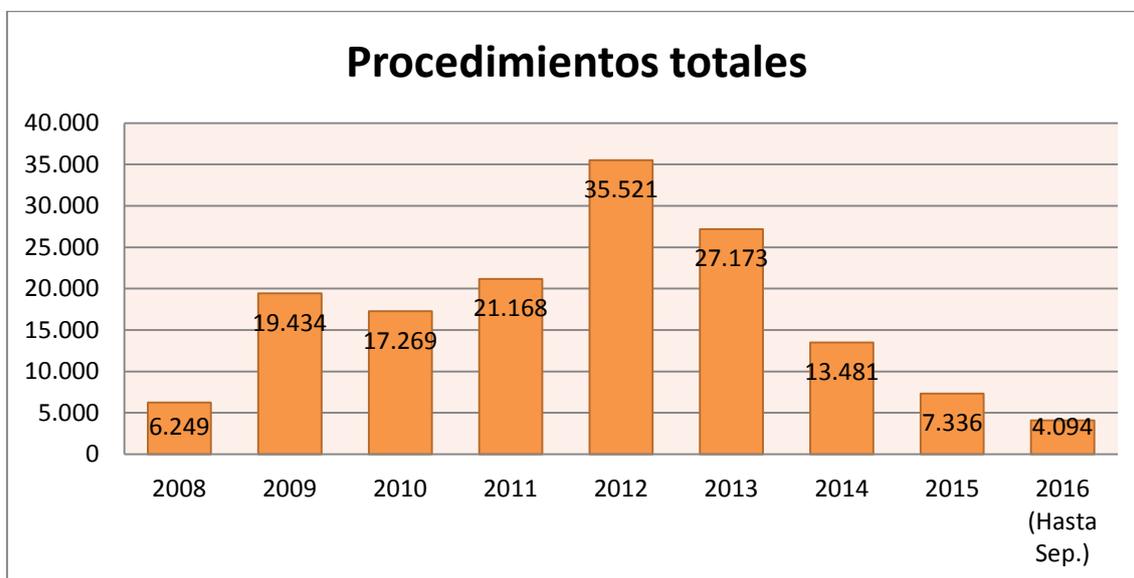


## 1. EVOLUCIÓN DE LOS ERE DURANTE LA CRISIS EN ESPAÑA.

En los últimos años, desde el inicio de la crisis económica, en la que España se halla sumida, los expedientes de regulación de empleo, más conocidos por sus siglas: ERE, han sido numerosos. Estos han afectado a una amplia variedad de empresas y sectores y, sobretodo, trabajadores.

En el siguiente gráfico, podemos ver la evolución de los ERE realizados en España correspondiente al periodo 2008 hasta septiembre de 2016.

**Gráfico 2.1: Expedientes de Regulación de Empleo realizados en España entre los años 2008 y 2016.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como podemos observar en el año 2008, el número de procedimientos superan los 6 mil EREs, cantidad que aumenta en el año 2009 en más del triple que el año anterior. En el año 2010, la cuantía de procedimientos disminuye pero no de forma significativa. En el año 2011, la tendencia al alza continúa para alcanzar en el ejercicio económico de 2012 los más de 35 mil procedimientos.

Cabe mencionar que en los años 2010 y 2012 se llevaron a cabo reformas laborales cuyo objetivo era reducir la destrucción de empleo como consecuencia de la mencionada crisis económica.

A partir del año 2012, tras unos ejercicios de ascenso, el número de procedimientos administrativo-laborales van disminuyendo de forma progresiva hasta situarse, en el pasado mes de septiembre de 2016, en un total de 4.094

EREs. Esta cifra supone un mínimo en el periodo de 2008 hasta 2016, pero no debemos olvidar que faltan los meses de octubre, noviembre y diciembre por cuantificar.

Al igual que el número de procedimientos administrativo-laborales han sido numerosos, el número de trabajadores afectados, también.

En el siguiente gráfico, vemos la cantidad total de trabajadores afectados por un expediente de regulación de empleo y los tipos que se han llevado a cabo: despido colectivo, suspensión de contrato y reducción de jornada.

Como podemos observar los años con mayor número de trabajadores afectados se corresponden a los años 2009, 2011 y 2012. Mientras que los años en el que los afectados han sido menos se corresponden a los dos últimos ejercicios económicos: 2015 y 2016.

**Gráfico 2.2: Trabajadores afectados por los ERE según el tipo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

A lo largo del periodo 2008-2016, los tres tipos de ERE que existen en la legislación laboral española se han dado en todos los años, excepto en 2008, en el cual, no se realizaron reducciones de jornada laboral.

El tipo de ERE que predomina a lo largo de los años es la suspensión de contrato con 1.725.266 afectados durante el periodo seleccionado, seguido del despido colectivo con 456.992 afectados, y por último, la reducción de jornada con 348.684 afectados.

Esto supone que a lo largo de 8 años y de 151.725 expedientes de regulación de empleo, el número de trabajadores afectados ha sido de un total de 2.530.942.

La tendencia que se puede observar en ambos gráficos es de descenso, tras unos años de ascenso, tanto del número de ERE como en el número de trabajadores afectados por ellos.

## **2. COMPARACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL. EL ANTES Y EL DESPUÉS DE LA REFORMA DE 2012.**

Desde el año 2006 han sido 3 las reformas que se han llevado a cabo en lo referente al mercado de trabajo español.

La primera de ellas, se dio en un contexto económico totalmente distinto al que hemos experimentado en estos últimos años, una situación que se caracterizaba por un importante incremento del empleo, tanto indefinido como temporal, y como consecuencia de ello con una reducción significativa en las tasas de desempleo, todo ello derivado del auge económico que se estaba viviendo. El Real Decreto Ley 5/2006, de 9 de junio, para la mejora del crecimiento y del empleo, resultante del Acuerdo para la mejora del crecimiento y del empleo entre el Gobierno, la patronal y los sindicatos dio lugar a la aprobación del RD Ley 5/2006, con el respaldo de de todos los agentes negociadores, es decir, los participantes en la negociación del acuerdo mencionado (Gobierno, CEOE, CEPYME, CCOO y UGT), cuyo objetivo era el de “reducir progresivamente la tasa de temporalidad, preservar e impulsar la creación de empleo, afianzar la seguridad de los trabajadores y no reducir la flexibilidad necesaria para el funcionamiento de las empresas”.

A esta primera reforma, le sigue la del año 2010 con el Real Decreto Ley 10/2010, de 16 de junio y con la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, cuyo objetivo fue la “contribución a la reducción del desempleo e incrementar la productividad de la economía, corrigiendo la dualidad del mercado de trabajo español, promoviendo la estabilidad en el empleo y a incrementar la flexibilidad interna de las empresas”.

Y por último, se ha llevado a cabo, la reforma del 2012 con la aprobación del Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero y la Ley 3/2012, de 6 de julio, ambas, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, teniendo como objetivo “garantizar tanto la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa como la seguridad de los trabajadores en el empleo y adecuados niveles de protección social”. Es en esta última reforma cuando se producen los cambios más importantes en materia de derecho del trabajo.

Por lo tanto, podemos decir que, las dos últimas reformas, en la legislación laboral, han sido consecuencia del contexto de crisis económica por

el que está atravesando el país. Situación que ha puesto “en evidencia la insostenibilidad del modelo laboral español” el cual se encuentra inmerso en “problemas estructurales” que se han manifestado en la rapidez con la que se ha destruido el empleo y los elevados porcentajes, en comparación con la media de la OCDE y los países de la Unión Europea, del desempleo de larga duración. Se consideran parados de larga duración aquella parte de la población activa que lleva doce meses como mínimo buscando empleo y no han trabajado a lo largo de ese periodo de tiempo (INE).

Las materias laborales que más cambios han sufrido por la reforma de 2012, y con las cuales se pretende dar solución a los problemas estructurales que presenta nuestro mercado laboral, a la vez que se intenta hacer frente a las altas tasas de desempleo, no solo de larga duración, que había en la economía española, desde el inicio de la crisis económica, en el momento en el que se aprobó dicha reforma y que todavía sigue habiendo, han sido (Jesús Lahera Forteza, 2012):

1. La movilidad funcional, la movilidad geográfica y la movilidad sustancial de condiciones de trabajo.
2. La extinción de contrato indefinido de apoyo a los emprendedores y el despido objetivo.
3. Los expedientes de regulación de empleo extintivos, suspensivos y de reducción de jornada.
4. Los salarios de tramitación en los despidos.
5. La inaplicación de condiciones de trabajo pactadas en convenios colectivos estatutarios.

Tanto el Real Decreto Ley como la Ley misma han sido los antecedentes de la normativa vigente que hay en las materias enumeradas, y en concreto, a lo referente al despido colectivo y suspensión de contratos y reducción de jornada laboral, es decir, de los diferentes tipos de expedientes de regulación de empleo que existen en nuestro marco normativo.

Esto se ha traducido en la derogación del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y el Real Decreto 801/2011, de 10 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos, entre otras.

Todo ello, en relación a los ERE, ámbito que nos ocupa, ha dado lugar al Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y al Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.

## **2.1. ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES**

En el caso del Estatuto de los Trabajadores, con la reforma introducida al igual que otras normas de desarrollo reglamentario, ha precisado numerosas modificaciones. En este caso, nos centraremos en los artículos 47 y 51 relativos a la suspensión del contrato por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor y despido colectivo, respectivamente. Ya que estos artículos son los que mayores cambios han sufrido.

### **2.1.1. ARTÍCULO 47 ET: SUSPENSIÓN DEL CONTRATO O REDUCCIÓN DE JORNADA POR CAUSAS ECONÓMICAS, TÉCNICAS, ORGANIZATIVAS O DE PRODUCCIÓN O DERIVADAS DE FUERZA MAYOR**

El artículo 47 ET es considerado por la Ley 3/2012, de 6 de julio, una medida “para favorecer la flexibilidad interna de las empresa como alternativa a la destrucción de empleo”.

En primer lugar, la nueva redacción de este artículo matiza las causas por las que se puede proceder a la suspensión del contrato y a la reducción de jornada de trabajo, al igual que pasa a desarrollar el procedimiento, dejando, en ambos casos, de remitirnos al artículo 51, referente al despido colectivo, con la excepción de aquellas causas que fueran motivadas por fuerza mayor.

Hemos podido observar una modificación estructural, lo que no implica que no haya otros cambios de contenido. Dentro del procedimiento se pueden encontrar dos importantes reformas.

La primera de estas reformas es la relativa a la omisión de la solicitud de autorización a la autoridad laboral para el inicio del procedimiento sustituido por la “comunicación a la autoridad laboral competente y la apertura simultánea del periodo de consultas con los representantes de los trabajadores”. La eliminación de esta autorización implica también que desaparezca la condición a la que estaba supeditada.

Esta condición hacía referencia a la consideración de esta medida temporal, es decir, a la suspensión del contrato o la reducción de jornada, como una necesidad “para la superación de una situación de carácter coyuntural de la actividad de la empresa”. Pasando, solamente, a justificar las causas legales que motivan a llevar a cabo esta acción por parte del empresario, en caso de que no haya acuerdo; o del empresario y los representantes de los trabajadores en caso de que si lo hubiera.

La otra modificación hace referencia al plazo del periodo de consultas, el cual, era el mismo que para el despido colectivo, es decir, “no superior a treinta

días naturales, o de quince en el caso de empresas de menos de cincuenta trabajadores” pasando a ser de “duración no superior a quince días” sin hacer distinción en el número de trabajadores que posee la empresa que pretende iniciar estos tipos de procedimientos.

### **2.1.2. ARTICULO 51 ET: EL DESPIDO COLECTIVO**

El artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, al igual que el artículo 47 ET, cuenta en la actualidad con mayor desarrollo y precisión en cuanto a las causas y requisitos por los que se puede producir un despido colectivo en una organización empresarial. La nueva redacción de este artículo y los artículos siguientes tienen el objeto de favorecer la eficacia del mercado laboral y reducir la dualidad laboral (Ley 3/2012, de 6 de julio, capítulo IV).

En este artículo encontramos una definición de despido colectivo, el cual para los legisladores es “la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando, en un periodo de noventa días, la extinción afecte al menos a: diez trabajadores, en empresas que ocupen menos de cien trabajadores; el diez por ciento del número de trabajadores de empresas entre cien y trescientos trabajadores; y treinta trabajadores en empresas que ocupen más de trescientos trabajadores”.

La primera modificación la encontramos en la misma definición de despido colectivo en relación al número de afectados (art. 51.1.c.) donde se pasa de 30 trabajadores en empresas de trescientos o más trabajadores a 30 trabajadores en empresas que ocupen a más de trescientos trabajadores. Es decir, se ha producido, aunque pequeña, una variación en el criterio numérico.

Como se ha mencionado con anterioridad hay un mayor desarrollo, en concreto, en relación a las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

En primer lugar, en lo relativo a las causas económicas, se hace referencia a lo que se entiende como disminución persistente de ingresos ordinarios y ventas: “es persistente si durante tres trimestres consecutivos el nivel de ingresos ordinarios o ventas de cada trimestre es inferior al registrado en el mismo trimestre del año anterior”.

En segundo lugar, las causas organizativas, además de contemplarse posibles cambios en los sistemas y métodos de trabajo del personal también se tiene en cuenta el modo de organizar la producción.

Para finalizar, decir que tanto las causas técnicas como las de producción se mantienen sin cambios significativos.

Considerada, por muchos profesionales, como la principal modificación que podemos encontrar en el Estatuto de los Trabajadores (art. 51.2) es la referente a la eliminación de la solicitud, por parte del empresario a la Autoridad Laboral correspondiente, de la autorización para iniciar el procedimiento de regulación de empleo.

De esta manera, este tipo de procedimientos se iniciaba con la mencionada solicitud y, de forma simultánea, como dice el apartado segundo del artículo 51 del ET derogado, de un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores.

Tras haber omitido este requisito en el actual ET, el procedimiento pasa a ser precedido, solamente, por el periodo de consultas con los representantes de los trabajadores, manteniendo la duración del mismo, es decir, “una duración no superior a treinta días naturales o de quince en el caso de las empresas de menos de cincuenta trabajadores” (art. 51.2 ET).

Esta consulta entre empresario o sus representantes y representantes legales de los trabajadores tiene el objetivo mínimo de buscar posibilidades para “evitar o reducir los despidos colectivos y atenuar sus consecuencias mediante medidas sociales de recolocación, formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad” de aquellos trabajadores que fueran a soportar el ERE.

Tras el periodo de consultas era la autoridad laboral la encargada de dictar resolución tanto si había acuerdo como si no, después de la correspondiente comunicación del resultado obtenido. En la actualidad, la autoridad laboral recibe la comunicación cuando hay acuerdo con una copia íntegra del mismo, y cuando no lo hay, recibe la decisión final y las condiciones que haya adoptado el empresario, es decir, es el empresario el que toma la decisión final de si se lleva a cabo y en que forma el despido. Esta decisión también debe ser remitida a los representantes de los trabajadores.

El Estatuto de los Trabajadores contempla, en el apartado 6, una nueva medida, la posibilidad de impugnar la decisión empresarial por parte de la autoridad laboral y también la interposición de demanda por parte de los representantes de los trabajadores ante la decisión que haya tomado el empresario en caso de que no hubiera habido acuerdo.

En lo referente a la existencia de fuerza mayor “como causa motivadora de la extinción de contratos de trabajo” (art. 51.7 ET) se limita el objeto de la resolución de la autoridad laboral. Esta deberá de constatar la existencia de fuerza mayor que alega la empresa, para a continuación, la empresa, poder decidir sobre la extinción de los contratos. Decisión que debe remitir a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral.

Para finalizar con el artículo 51, debemos de mencionar la obligación de llevar a cabo, por parte de las empresas cuyo procedimiento de despido colectivo afecte a más de 50 trabajadores y que no se encuentren en concurso de acreedores, un “plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas”.

### **3. CONCEPTO Y CLASES DE ERE**

El Ministerio de Empleo y Seguridad Social definía a los Expedientes de Regulación de Empleo, antes de la reforma laboral de 2012, como un procedimiento administrativo-laboral de carácter especial dirigido a obtener de la Autoridad Laboral competente autorización para suspender o extinguir las relaciones laborales cuando concurren determinadas causas y garantizando los derechos de los trabajadores.

Hoy en día esta definición ya no es válida ya que no es necesaria la autorización de la autoridad laboral para suspender o extinguir las relaciones de trabajo como consecuencia de causas económicas, técnicas, organizativas o de la producción. Por lo tanto, podemos definir a los expedientes de regulación de empleo como un procedimiento administrativo-laboral cuyo objetivo es suspender o extinguir las relaciones laborales cuando concurren causas económicas, técnicas, organizativas o de la producción, sin perjuicio de los derechos de los trabajadores.

La Junta de Castilla y León define la regulación de empleo como el procedimiento que la ley exige al empresario para que, como consecuencia de causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, pueda adoptar medidas de extinción o suspensión de la relación laboral, así como de reducción de la jornada, en el que la Autoridad Laboral interviene para garantizar la efectividad del periodo de consultas y ayudar a buscar soluciones a las partes de los problemas derivados de las medidas a adoptar.

Las causas que motivan los ERE se encuentran reguladas en los artículos 47 y 51 del Estatuto de los Trabajadores. Son:

- Causas económicas: este tipo de causas concurren cuando los resultados de la empresa son negativos o cuando la disminución en los ingresos ordinarios o ventas es persistente, es decir, si durante dos trimestres consecutivos el nivel de los resultados o de las ventas de cada trimestre es inferior al resultado obtenido en el mismo trimestre del año anterior.
- Causas técnicas cuando se producen cambios en medios o sistemas de producción.

- Causas organizativas en aquellos casos en los que se producen cambios en los ámbitos relativos en el trabajo del personal de la empresa y en el modo de organizar la producción.
- Causas productivas en aquellas circunstancias en las que la demanda de productos o servicios cambia.
- Fuerza mayor. Es todo acontecimiento extraordinario y ajeno al empresario que origine la imposibilidad real de trabajar, temporal o definitivamente. Además, para considerarlo fuerza mayor, debe cumplir una serie de requisitos: que sea imprevisible, inevitable, involuntaria e impositiva e insuperable. Algunos ejemplos de lo que se entiende como fuerza mayor son los incendios, las inundaciones,...

Los tipos de ERE que hay son 3: el despido colectivo, la suspensión de contrato y la reducción de jornada laboral.

La definición de despido colectivo, ya mencionada con anterioridad, la podemos encontrar en el propio ET, en el artículo 51.1, el cual lo define como “la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción cuando, en un periodo de noventa días, la extinción afecte al menos a diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores; el diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores; y treinta trabajadores en las empresas que ocupen más de trescientos trabajadores”.

Se entiende como suspensión del contrato de trabajo al “cese de la actividad que venía desarrollando el trabajador afecte a días completos, continuados o alternos, durante al menos una jornada de trabajo” (art. 16.1 RPDC) debido a causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

La reducción de jornada es “la disminución temporal de entre un diez y un setenta por ciento de la jornada de trabajo computada sobre la base de la jornada diaria, semanal, mensual o anual” (art. 47.2 y art. 16.2 RPDC) como consecuencia de causas económicas, técnicas organizativas o de producción.

#### **4. PROCEDIMIENTO DE UN ERE.**

El procedimiento que se lleva a cabo a lo largo de un ERE ya sea un despido colectivo, una suspensión de contratos o una reducción de jornada, como hemos mencionado con anterioridad, se encuentra reformado por la Ley 3/2012, de 6 de julio, y como consecuencia de ello en los artículos 47 y 51 del ET; y además, en una de sus disposiciones finales, en concreto la de facultades de desarrollo, se estipula la aprobación de “un real decreto sobre el reglamento de procedimientos de despidos colectivos y de suspensión de contrato y reducción de jornada” lo que ha dado lugar al Real Decreto

1483/2013, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada (RPDC).

El procedimiento de un ERE tiene tres fases: la primera es el inicio del procedimiento con la comunicación empresarial, seguido del periodo de consultas y el fin del procedimiento con la decisión empresarial.

#### **4.1. INICIO DEL PROCEDIMIENTO**

Desde la última reforma laboral todo procedimiento administrativo-laboral que se lleve a cabo dentro de una empresa se inicia a través de una comunicación, simultánea, por parte del empresario, a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral<sup>5</sup>. Esta comunicación se hace por escrito y debe ir acompañada por la documentación correspondiente. Esta documentación varía según el tipo de procedimiento que se vaya a iniciar.

“La comunicación que se dirige a la autoridad laboral deberá de contener la copia de la comunicación remitida a los representantes legales de los trabajadores, junto con la documentación que se señala en el RPDC y que resulta de vital importancia que se realice con todas las garantías el periodo de consultas, que tanta relevancia alcanza con la nueva regulación” (Alcázar Ortiz, S., 2015).

La documentación que se debe aportar se encuentra regulada en el artículo 51.2 ET y en los artículos 3, 4 y 5 del RPDC, los cuales se dividen en documentación común a todos los procedimientos de despido colectivo y documentación específica dependiendo del tipo de causa que se alegue: económica y técnica, organizativa o de producción.

##### **4.1.1. DOCUMENTACIÓN COMÚN A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE DESPIDO COLECTIVO, SUSPENSIÓN DE CONTRATO Y REDUCCIÓN DE JORNADA.**

“La documentación se presenta como una parte fundamental del nuevo Reglamento y como una garantía para poder llevar a cabo una negociación real y efectiva” (Alcázar Ortiz, S., 2015).

---

<sup>5</sup> La autoridad laboral competente en Expedientes de Regulación de Empleo (JCyL):

- Oficina territorial del Trabajo de Soria: todas las empresas que desarrollen su actividad en la provincia de Soria.
- Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales: empresas de ámbito provincial cuando la medida afecte a más de 200 trabajadores; empresas que tengan centros de trabajo afectados en varias provincias de la Comunidad de Castilla y León.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social: empresas que tengan centros de trabajos afectados en varias provincias de distintas CCAA.

El primer documento que se aporta es el de la especificación de las causas del despido colectivo, la suspensión de contrato de trabajo o la reducción de jornada. A la hora de establecer este requisito, en el caso del despido colectivo, tanto el ET como el RPDC nos remiten “al apartado 1” haciendo referencia al artículo 51.1 y al artículo 1 respectivamente. En el caso de la suspensión de contrato de trabajo o la reducción de jornada no nos remite a ningún otro artículo sino que el artículo 17.2.a RPDC solo menciona la especificación de las causas.

Las causas son las ya mencionadas económicas, técnicas, organizativas o de producción, y a esta especificación de causas, se le añade otra documentación más concreta dependiente de la causa alegada.

El segundo requerimiento sobre el archivo que acompaña a la comunicación empresarial es el “número y clasificación profesional de los trabajadores afectados por el despido” (art. 3.1.b. RPDC), la suspensión o la reducción (art. 17.2.b RPDC) haciendo hincapié en el desglose de la información en centros de trabajo, provincia y CCAA, en aquellos casos en los que haya más de un centro de trabajo afectado por un expediente de regulación de empleo.

En tercer lugar, el número y clasificación profesional de los trabajadores empleados habitualmente en el último año, y al igual que en el caso anterior, se debe hacer un desglose por centro de trabajo, provincia y CCAA, en caso de que sea necesario.

También se debe incluir un “periodo previsto para la realización de los despidos” (art. 3.1.d RPDC) pero solo en el caso de los despidos colectivos ya que en el caso de la suspensión o la reducción de jornada este extremo no se incluye en la documentación a aportar en la comunicación de la apertura del periodo de consultas. En estos casos, el cuarto extremo a indicar es la “concreción y detalle de las medidas de suspensión de contratos o reducción de jornada” (art. 17.2.d RPDC), es decir, en el caso de la suspensión o la reducción de jornada no solo hay que justificar detalladamente las causas que motivan esta situación sino que también cómo va a llevar a cabo estas medidas.

El quinto extremo que se debe incluir son los “criterios tenidos en cuenta para la designación de los trabajadores afectados por los despidos” (art. 3.1.e RPDC) y “las medidas de suspensión de contratos o reducción de jornada” (art. 17.2.e RPDC). Los criterios de designación de los trabajadores afectados por el ERE son considerados como “información capital, pues la identificación de los criterios de selección en el periodo de consultas no es solo una exigencia formal destinada a garantizar la negociación de buena fe [...], sino un presupuesto imprescindible para apreciar la adecuada justificación de los

despidos, puesto que está directamente relacionado con el fondo de la decisión extintiva” (Audiencia Nacional, Sala de los Social, Sentencia 0112/2012, de 15 de octubre).

Esta adecuada justificación de la que habla la Audiencia Nacional no solo debe verse reflejada en las causas que motivan el inicio del expediente sino que son estas mismas causas la base para la propia justificación de la “pérdida de utilidad de los contratos” y por lo tanto el punto de apoyo para la designación de criterios de los trabajadores afectados.

Hay que tener en cuenta que existe una prioridad de permanencia en la empresa de los representantes legales de los trabajadores frente a los demás, premisa sustentada por la legislación laboral; además, cabe la posibilidad que mediante pacto en convenio se incluyan a otros colectivos de trabajadores, esto tiene una excepción y es la inaplicación del convenio colectivo previa negociación de las partes. Durante las negociaciones del periodo de consultas las partes, si así lo desean, tienen la posibilidad de establecer criterios de permanencia.

También debe adjuntarse una “copia de la comunicación dirigida a los trabajadores o a sus representantes por la dirección de la empresa de su intención de iniciar el procedimiento de despido colectivo” (art. 3.1.f RPDC) y “el procedimiento de suspensión de contratos o reducción de jornada” (art. 17.2.f RPDC).

Por lo que para que el empresario cumpla con “las exigencias normativas debe aportar copia de un escrito que ya fue entregado por el mismo a la representación de los trabajadores, con una clara intención: que, en el momento del inicio del periodo de consultas, resulte acreditado que el empresario cumplió con la obligación de comunicación previa de su voluntad de iniciar un procedimiento de despido colectivo” (Alcázar, 2015) tanto del despido colectivo como de las medidas consideradas como temporales, es decir, suspensión de contrato y reducción de jornada. De este modo, ciertamente, “tanto la autoridad laboral como la representación de los trabajadores en la comisión negociadora podrán constatar que aquella obligación quedó efectivamente cumplida” (Blasco Pellicer, 2013, citado en Alcázar, 2015). Es decir, que para que la acreditación sea real y efectiva y para que haya constancia del cumplimiento, el empresario debe adjuntar dicha copia.

Y como último documento a aportar es la inclusión de información referente a los “representantes de los trabajadores que integran la comisión negociadora o, en su caso indicación de la falta de constitución de esta en los plazos legales” (art. 3.1.g y 17.2.g RPDC). En el caso de que la comisión negociadora esté constituida, el máximo de representantes de los trabajadores, al igual que del empresario, es de trece miembros.

#### **4.1.2. DOCUMENTACIÓN EN LOS DESPIDOS COLECTIVOS, SUSPENSIÓN DE CONTRATO Y REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL POR CAUSAS ECONÓMICAS.**

La documentación específica que acredita las causas económicas está regulada en el artículo 4 RPDC. Esta consta de una memoria explicativa en la que se deben acreditar los resultados de la empresa de los que se desprende una situación económica negativa.

Para que se pueda acreditar los resultados que ha tenido la empresa, el empresario deberá de aportar las cuentas anuales de los dos últimos años, es decir, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria del ejercicio.

La aportación de las cuentas anuales de los dos últimos años se realiza en las situaciones de despido colectivo, sin embargo, si la situación económica a justificar viene motivada por la comunicación de una suspensión de contrato o reducción de jornada laboral, la documentación económica, corresponde con las cuentas anuales del último ejercicio económico y las cuentas provisionales del ejercicio vigente tal como está establecido en el artículo 18.2.a RPDC.

En caso de que las empresas estén obligadas a realizar auditorías de cuentas, la documentación que entregaran será la auditada; y las demás empresas, es decir, las que no estén obligadas a realizar auditorías, deberán de aportar una declaración firmada por los representantes de la empresa en la que dan fe de que están exentos de realizar dicha auditoría.

Además, de esta documentación, en determinados casos, se deberán de añadir otro tipo de archivos dependiendo del tipo de causa económica que la empresa alegue a la hora de comunicar el inicio del procedimiento, es decir, cuando la situación económica negativa consista en una previsión de pérdidas, en una disminución persistente del nivel de ingresos o ventas o cuando la empresa pertenezca a un grupo de empresas.

##### Previsión de pérdidas

En este primer caso, la documentación específica, que debe de acompañar a la general, se corresponde a un informe sobre los criterios en los que se haya basado la empresa para afirmar la futura existencia de pérdidas; un informe técnico sobre el volumen y el carácter permanente o transitorio de la previsión obtenido a partir de: las cuentas anuales, datos del sector al que pertenece la empresa, la evolución del mercado y la posición que ocupa la empresa en este y todo aquello que puede acreditar dicha previsión (art. 4.3 RPDC).

### Disminución persistente del nivel de ingresos o ventas

En aquellos casos en los que la empresa alegue una disminución persistente del nivel de ingresos o ventas, se deberá aportar, junto con las cuentas anuales, la documentación fiscal o contable de, al menos, los tres trimestres consecutivos inmediatamente anteriores a la fecha de la comunicación del inicio del procedimiento, y también, la misma documentación relativa a los mismos trimestres del año anterior (art. 4.4 RPDC).

En el caso de la suspensión de contratos y reducciones de jornada, la documentación a aportar es la misma salvo en los periodos de tiempo, es decir, mientras que en un despido colectivo, debido a las implicaciones que conlleva, es de tres trimestres consecutivos y en las otras dos situaciones se corresponde a dos trimestres.

### Grupo de empresas

Cuando la empresa que inicia el procedimiento forme parte de un grupo de empresas, con obligación de formular cuentas consolidadas cuya sociedad dominante tenga su domicilio en España, deberán acompañarse las cuentas anuales e informe de gestión consolidados de la sociedad dominante del grupo debidamente auditadas, en el caso de empresas obligadas a realizar auditorías, durante el periodo señalado en el apartado 2, es decir, de los dos últimos ejercicios económicos, siempre que existan saldos deudores o acreedores con la empresa que inicia el procedimiento.

Sin embargo, en aquellos casos en los que no exististe obligación de formular cuentas consolidadas, además de la documentación económica de la empresa que inicia el procedimiento, deberán acompañarse las de las demás empresas del grupo debidamente auditadas, en el caso de empresas obligadas a realizar auditorías, siempre que dichas empresas tengan su domicilio social en España, tengan la misma actividad o pertenezcan al mismo sector de actividad y tengan saldos deudores o acreedores con la empresa que inicia el procedimiento (art. 4.5 RPCD).

Estos requisitos de documentación ya se pedían en el derogado RD 801/2011.

#### **4.1.3. DOCUMENTACIÓN EN LOS PROCEDIMIENTOS COLECTIVOS POR CAUSAS TÉCNICAS, ORGANIZATIVAS O DE PRODUCCIÓN**

Cuando la causa alegada por la empresa es técnica, organizativa o de la producción se presentará una memoria explicativa e informes técnicos en los que, el empresario, justifica el inicio del procedimiento acreditando, de esta forma, cada una de las causas alegadas.

## 4.2. EL PERÍODO DE CONSULTAS

Esta parte del procedimiento está regulada en el artículo 51.2 ET y en la sección 3ª, desarrollo del periodo de consultas, del RPDC. El periodo de consultas, que junto con la comunicación a la autoridad laboral supone el inicio del procedimiento, tiene como finalidad llegar a un acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Las partes, durante el periodo de consultas, deben de negociar de buena fe, como mínimo, “sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias mediante el recurso de medidas sociales de acompañamiento: medidas de recolocación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad” (art. 7.1 RPDC).

Para que dicha negociación se pueda realizar con efectividad los representantes de los trabajadores, desde el inicio del procedimiento, deben de tener la documentación necesaria, en función del tipo de procedimiento objeto de inicio y la causa alegada, remitida por el empresario junto con la comunicación.

En el momento en el que se inicia el periodo de consultas se fija un calendario con las reuniones que se celebraran para la negociación entre las partes legitimadas y de las cuales se levantará la correspondiente acta debiendo ser firmada por todos los asistentes. El número de reuniones y los intervalos entre estas quedan a la libre disposición de las partes dentro de los límites que marca la ley para las empresas en función del número de trabajadores que tengan y el tipo de procedimiento que sea.

La primera reunión se celebrará “en un plazo no inferior a tres días desde la entrega de la comunicación” (art. 7.3 RPDC) salvo pacto en contrario. En el caso de suspensión de contratos y reducción de jornada, también cabe la posibilidad de negociación, pero en caso de no pactar otra cosa distinta, el artículo 20.2 RPDC establece que “la primera reunión se celebrará en un plazo no inferior a un día desde la fecha de la entrega de la comunicación.

Para las empresas con menos de cincuenta trabajadores, el periodo de consultas tendrá una duración no superior a quince días. Y como mínimo, el número de reuniones será de dos con una separación de entre tres y seis días naturales, salvo pacto contrario.

En los casos en los que la empresa tenga en plantilla a cincuenta o más trabajadores, la duración del periodo de consultas no será superior a treinta días naturales. Y como mínimo, el número de reuniones será de tres con una separación de entre cuatro y nueve días naturales, salvo que las partes pacten otra cosa distinta.

En las empresas en las que se fuera a realizar una suspensión de contrato o reducción de jornada la duración del periodo de consultas será el mismo independientemente del número de trabajadores que la empresa tuviera en plantilla. Por lo tanto, la duración será no superior a quince días.

El periodo de consultas puede finalizar por dos motivos. El primero, cuando las partes llegan a un acuerdo, y en segundo lugar, cuando las partes no llegan a un acuerdo.

### **4.3. FIN DEL PROCEDIMIENTO**

La finalización del procedimiento se encuentra regulada en los artículos 51.2 ET y en la sección 4ª del RPDC, artículos 12, 13 y 14, y la disposición adicional quinta, del mismo RD, referente a la obligación del depósito de acuerdos alcanzados en el periodo de consultas que supongan la inaplicación de condiciones de trabajo previstas en convenio colectivo.

El desenlace del periodo de consultas puede tener dos finalizaciones opuestas: la consecución de un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el empresario o la no consecución de un acuerdo.

#### **4.3.1. FIN DEL PROCEDIMIENTO CON ACUERDO**

En estas situaciones, en las que el periodo de consultas termina con un acuerdo entre las partes legitimadas, el empresario debe comunicar a la autoridad laboral competente el resultado obtenido de las negociaciones y entregar una copia íntegra del mismo. La comunicación incluirá la documentación correspondiente a las medidas sociales de acompañamiento acordadas, el plan de recolocación en el caso de las empresas que estén obligadas a presentarlo (art. 12.2 RPDC) y las actas de las reuniones del periodo de consultas debidamente firmadas por todos los asistentes (art. 12.3 RPDC).

“La finalidad del periodo de consultas es evitar o reducir los despidos colectivos y atenuar sus consecuencias” (Alcázar, 2015) por lo que los posibles acuerdos son numerosos y variados. A la hora de las negociaciones cabe incluso, mediante acuerdo de las partes, la inaplicación de las condiciones de trabajo que se hayan plasmado en un convenio colectivo.

Todo ello hace que el empresario esté “vinculado por el contenido íntegro del acuerdo que se haya alcanzado durante el periodo de consultas, de manera que tanto los despidos como el resto de medidas que se hayan previsto en el mismo habrán de cumplirse en los mismos términos, condiciones y plazos que se hayan pactado (SAN de 28 de septiembre de 2012 citado en Alcázar, 2015).

El derecho a la negociación colectiva se encuentra recogido en el artículo 37.1 CE: “La Ley garantizará el derecho a la negociación colectiva laboral entre los representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza vinculante”, por lo que si se “incumple por parte del empresario le situará ante una vulneración del derecho a la negociación colectiva del que el periodo de consultas es una manifestación” (SAN de 28 de septiembre de 2012 citado en Alcázar, 2015).

El derecho a la negociación colectiva no es un derecho fundamental debido a su ubicación en la CE (Título I, Capítulo II, Sección 2ª) por lo que no es susceptible a un amparo constitucional salvo que el incumplimiento suponga una lesión al derecho de libertad sindical, derecho que si es considerado como fundamental y el cual tiene su desarrollo en la Ley Orgánica 11/1985, 2 de agosto, de Libertad Sindical (LOLS).

#### **4.3.2. FIN DEL PROCEDIMIENTO SIN ACUERDO**

La otra alternativa que da fin al periodo de consultas es la posibilidad de que la negociación no llegue a buen puerto y por lo tanto que no se obtenga un acuerdo. En este caso, las partes, de común acuerdo dan por finalizado el periodo de consultas, como consecuencia de la imposibilidad de llegar a un pacto sobre las medidas del ERE propuesto por el empresario y sus representantes. Esto debe comunicarse a la autoridad laboral competente.

En esta situación es el empresario el encargado de tomar una decisión de forma unilateral y comunicársela tanto a la autoridad laboral como a los representantes de los trabajadores. El contenido de dicha decisión puede coincidir con la comunicación inicial o que por el contrario variar pero respetando los extremos que exige el art. 3.1 RPDC, también deber de ir acompañada de las medidas sociales de acompañamiento que ofrece la empresa y, en su caso, el plan de recolocación.

Tanto en la suspensión de contratos como en la reducción de jornada la comunicación empresarial deberá ir acompañada de un calendario con los días concretos en los que se tomarán las mencionadas medidas por cada trabajador afectado. En este supuesto por decisión del empresario; pero en el supuesto anterior, el pactado durante las negociaciones.

Además, en el caso de las reducciones de jornada, también se debe indicar el porcentaje de reducción sí como la base sobre la que se aplicaría dicha reducción, es decir, si el porcentaje reductor se aplica sobre una base diaria, semanal, mensual o anual, los periodo concretos y por lo tanto, el nuevo horario que tendrán los trabajadores afectados por esta medida cumpliendo, por lo tanto, con el artículo 20.6 RPDC.

### 4.3.3. PLAZO PARA LA COMUNICACIÓN

El plazo que tiene el empresario, para llevar a cabo la comunicación a la autoridad laboral, ya sea con acuerdo o sin él, es de quince días desde la última reunión del periodo de consultas tanto para el despido colectivo como para la suspensión de contratos y reducción de jornada.

“Si en el plazo de quinde días desde la fecha de la última reunión celebrada en el periodo de consultas, el empresario no hubiera comunicado a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral su decisión sobre el despido colectivo, se producirá la caducidad del procedimiento de despido colectivo” (art. 51.2 ET), “lo que impedirá al empresario de proceder conforme a lo señalado en el artículo 14, referente a la notificación de los despidos, sin perjuicio, en su caso, de la posibilidad de iniciar un nuevo procedimiento” (art. 12.4 RPDC).

En los casos de suspensión de contrato o reducción de jornada laboral también, el empresario, sino realiza la comunicación en plazo, incurrirá en la caducidad del procedimiento. Por lo tanto, el no cumplir con la presentación de la documentación supone el fin del procedimiento aunque esto no impide que se vuelva a iniciar otro.

Por lo que si el empresario no comunica su decisión en 15 días, después de la última reunión del periodo de consultas, no podrá “comenzar a notificar los despidos de manera individual a los trabajadores afectados” (art. 14.1 RPDC) ni las medidas de suspensión o reducción de jornada.

Realizando la comunicación en el plazo correspondiente, el empresario podrá iniciar la notificación de los despidos y las medidas de suspensión o reducción de jornada que se hayan negociado o las que haya decidido de carácter unilateral, de forma individual a los trabajadores afectados,

Esta notificación se debe hacer por escrito expresando la causa que lo motiva, y “poner a disposición del trabajador, simultáneamente a la entrega de la comunicación escrita, la indemnización de veinte días por año de servicio, prorrateándose los periodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades” (art. 53.1.b ET).

Los trabajadores afectados por los casos de medidas temporales como son la suspensión del contrato de trabajo y la reducción de jornada no tienen derecho a indemnización.

“En todo caso deberán de haber transcurrido como mínimo treinta días entre la fecha de la comunicación de la apertura del periodo de consultas a la autoridad laboral y la fecha de efectos de los despidos” (art. 14.2 RPDC) mientras que en el caso de la suspensión de contratos y reducción de jornada

laboral, las medidas, “surten efectos a partir de la fecha en que el empresario haya comunicado la mencionada decisión empresarial a la autoridad laboral, salvo que en ella se contemple una posterior” (art. 23 RPDC).

En los casos en los que la causa, del despido colectivo, fuera económica y “no se pudiera poner a disposición del trabajador, [...] el empresario lo hará constar en la comunicación del despido, sin perjuicio del derecho del trabajador de exigir el abono cuando tenga efectividad la decisión extintiva (art. 53.1.c ET).

La notificación de despido se hará con un preaviso de quince días, y como se trata de un despido colectivo el escrito de preaviso debe remitirse no solo al trabajador sino que también se debe hacer llegar una copia a los representantes legales de los trabajadores.

## 5. ERE EN CONCURSO DE ACREEDORES

Dentro de los expedientes de regulación de empleo nos encontramos a uno con carácter y procedimiento especial: el ERE concursal. Este tipo de expedientes se caracterizan en que, para que se puedan llevar a cabo, las empresas deben estar declaradas en concurso de acreedores, ya sea voluntario o necesario<sup>6</sup>. La declaración del concurso de acreedores no interrumpirá la continuación de la actividad profesional o empresarial que viniera ejerciendo el deudor<sup>7</sup>.

Por lo tanto, en aquellos casos en los que “una empresa quede afectada por una declaración de concurso, la extinción colectiva de los contratos de trabajo habrá de llevarse a efecto conforme a las especialidades previstas en el artículo 64 LC<sup>8</sup>, con aplicación supletoria de la legislación laboral y con respeto a sus principios inspiradores” (Martín Valverde, A., et al. 2010), sin perjuicio de la aplicación de las normas específicas de la Ley Concursal (art. 8.2º LC). Es incluso, el propio artículo 64.11 LC, el que nos remite a la legislación laboral: “en todo lo no previsto en este artículo se aplicará la legislación laboral [...]”.

---

<sup>6</sup> Que un concurso de acreedores sea voluntario o necesario lo determina el artículo 22 LC en función de quien haya solicitado el concurso.

<sup>7</sup> Como excepción a este supuesto el artículo 44.4 LC establece lo siguiente: Como excepción a lo dispuesto en los apartados anteriores, el juez, a solicitud de la administración concursal y previa audiencia del deudor y de los representantes de los trabajadores de la empresa, podrá acordar mediante auto el cierre de la totalidad o de parte de las oficinas, establecimientos o explotaciones de que fuera titular el deudor, así como, cuando ejerciera una actividad empresarial, el cese o la suspensión, total o parcial, de ésta.

<sup>8</sup> Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.

Al igual que el ET y su normativa de desarrollo reglamentario, el texto original de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal también ha sufrido una serie de modificaciones desde su entrada en vigor en el año 2004. De las modificaciones sufridas por esta ley, las que afectan a la materia que nos ocupa son aquellas realizadas en el ya mencionado artículo 64 LC.

De todas las reformas del artículo 64 LC la que mayores cambios ha producido fue la del año 2011 a través de la Ley 38/2011<sup>9</sup>, de 10 de octubre, de reforma de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.

La legislación laboral supletoria de la que hablan Martín Valverde et al. (2010), y a la que nos remite el ya aludido artículo 64.11<sup>10</sup> LC, la cual debe hacer referencia a la extinción y suspensión del contrato de trabajo o a la reducción de jornada laboral, son los ya mencionados Estatuto de los Trabajadores y el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada como resultado de la última reforma en materia laboral.

Una de las principales diferencias entre el ERE concursal y el ERE administrativo<sup>11</sup>, es que a la hora de tramitar “los procedimientos de modificación sustancial de las condiciones de trabajo de carácter colectivo, de traslado colectivo, de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada se realizarán las solicitudes correspondientes ante el juez del concurso” (art. 64 LC) en vez de realizar la comunicación ante la autoridad laboral tal y como se establece en los artículos 47 y 51 ET.

Esto se debe a que en el artículo 8 LC se establece que: “son competentes para conocer del concurso los jueces de lo mercantil. La jurisdicción del concurso es exclusiva y excluyente” en una serie de materias de las que destacamos el apartado 2º el cual versa sobre la materia que nos ocupa y establece que: “las acciones sociales que tengan por objeto la extinción, modificación o suspensión colectivas de los contratos de trabajo en los que sea empleador el concursado [...]”, por lo tanto al ser exclusiva y excluyente, el papel de la autoridad laboral se reduce a la remisión de

---

<sup>9</sup> La Ley 38/2011, de 10 de octubre, entró en vigor el 1 de enero de 2012 con la excepción de una serie de apartados, cuya entrada en vigor se produjo el día siguiente de la publicación de la ley. Además, en su disposición transitoria séptima (Aspectos laborales) permite que las modificaciones en los artículos 8, 44.4, 64 y 149.1.2ª de la LC puedan aplicarse a los procedimientos que se encuentren en curso a la fecha de su entrada en vigor, para la tramitación del expediente y adopción de las medidas que se soliciten desde entonces y supongan la extinción, suspensión o modificación colectiva de los contratos de trabajo.

<sup>10</sup> El artículo 64.11 LC ha mantenido su redacción original.

<sup>11</sup> Molina Navarrete, C., (2012) en su libro El concurso de acreedores. Aspectos sociales y laborales de la Reforma 2011-2012, denomina a los expedientes de regulación de empleo que no se han tramitado durante un concurso de acreedores como EREs administrativos.

actuaciones al juez del concurso y la emisión de informe, previa petición del secretario judicial.

En este procedimiento, los legitimados para poder solicitar ante el juez del concurso el inicio de un ERE concursal son la administración concursal<sup>12</sup>, el deudor o los trabajadores de la empresa concursada a través de sus representantes legales (art. 64.2 LC). Además, la solicitud deberá exponer y justificar, en su caso las causas motivadoras de las medidas colectivas pretendidas y los objetivos que se proponen alcanzar con estas para asegurar, en su caso la viabilidad futura de la empresa y del empleo, acompañando los documentos necesarios para su acreditación (art. 64.4).

Para que se pueda proceder a la solicitud de ERE concursal al juez responsable del concurso la administración concursal debe de haber emitido un informe, el cual tiene un plazo de 2 meses desde que dos administradores concursales acepten el cargo (art. 74 LC), en el que debe de constar lo siguiente: “análisis de los datos y circunstancias del deudor, estado de la contabilidad del deudor y memoria de las principales decisiones y actuaciones de la administración concursal”, al informe se deben adjuntar los siguientes documentos: “inventario de la masa activa, lista de acreedores, escrito de evaluación de las propuestas de convenio, plan de liquidación valoración de la empresa en su conjunto y de las unidades productivas que la integran bajo la hipótesis de continuidad de las operaciones y liquidación (art. 75 LC).

El plazo de presentación del informe de la administración concursal tiene como excepción la estimación de que la demora en la aplicación de las medidas colectivas pretendidas puede comprometer gravemente la viabilidad futura de la empresa y del empleo o causar grave perjuicio a los trabajadores, en cuyo caso, y con acreditación de esta circunstancia, podrá realizarse la petición al juez en cualquier momento procesal desde la declaración de concurso (artículo 64.3 LC).

La LC, en su articulado, no expone cuales son “los documentos necesarios para su acreditación” por lo que tendríamos que recurrir a los artículos del ET y del RPDC en los que se establece la documentación que se debe aportar en función de la causa que se alegue en el momento de la solicitud, en este caso, ante el juez. Uno de los documentos que no se contemplan en la legislación laboral es un plan que contemple la incidencia de las medidas propuestas en la viabilidad futura de la empresa y del empleo (plan de viabilidad) en aquellas solicitudes de ERE concursal en las que se encuentren afectados más de cincuenta trabajadores (art. 64.5 LC).

---

<sup>12</sup> Por *administración concursal* se entiende el órgano específicamente creado por la Ley 22/2003, de 9 de julio para la organización y gestión del concurso bajo la supervisión del Juez Mercantil como Juez del Concurso. Guías jurídicas. Wolters Kluwer. Disponible en: <https://goo.gl/YYA9D6>.

En los casos en que la solicitud haya sido formulada por el empresario o por la administración concursal, la comunicación a los representantes legales de los trabajadores del inicio del periodo de consultas deberá incluir copia de la solicitud que se haya realizado al juez del concurso y de la documentación que acompañen a dicha solicitud (art.64.5 LC).

Una vez recibida la solicitud, el juez convocará al concursado, a los representantes de los trabajadores y a la administración concursal a un periodo de consultas, que al igual que en el procedimiento de ERE administrativo, su duración no será superior a 30 días naturales, o a quince, también naturales, en el supuesto de empresas que cuenten con menos de cincuenta trabajadores (art. 64.5 LC).

La figura del concursado participa en el periodo de consultas a partir de la modificación de la LC del año 2011, al igual que la sustitución del periodo de consultas por el procedimiento de mediación o arbitraje a instancia de la administración concursal o de los representantes de los trabajadores manteniendo el plazo máximo señalado para el periodo de consultas (art. 64.5 LC).

La negociación durante el periodo de consultas es la esencia de los procedimientos de regulación de empleo (Oficina Territorial de Trabajo de Soria) de ahí la importancia de negociar de buena fe para la consecución de un acuerdo (art. 64.6 LC).

El periodo de consultas puede finalizar con acuerdo o sin él. En el primero de los casos, para que haya acuerdo, se requiere la conformidad de la mayoría de los representantes legales de los trabajadores o, en su caso, de la mayoría de los miembros de la comisión representativa de los trabajadores siempre que, en ambos casos, representen a la mayoría de los trabajadores del centro o centros de trabajo (64.6 LC).

En aquellos casos en los que la solicitud de ERE concursal vaya acompañada de un acuerdo entre la administración concursal y los representantes de los trabajadores, la apertura del periodo de consultas no sería necesaria (64.6 LC) ya que el objetivo de este, es decir, la consecución de un acuerdo, ya se obtuvo previamente. Este supuesto se introduce con la ya mencionada Ley 38/2011, de 10 de octubre.

En el acuerdo debe constar la identidad de los trabajadores afectados y las indemnizaciones (64.6 LC), que se ajustaran a lo establecido en la legislación laboral, es decir, una indemnización de veinte días por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades (art. 53 ET), salvo que se pacten de forma expresa otras cantidades superiores (art. 64.6).

Una vez que se consigue el acuerdo, la administración concursal y los representantes de los trabajadores deben comunicárselo al juez. Tras la comunicación, el secretario judicial recabará un informe de la autoridad laboral sobre las medidas propuestas o el acuerdo alcanzado, que deberá ser emitido en el plazo de quince días, pudiendo esta oír a la administración concursal y a los representantes de los trabajadores antes de su emisión (art. 64.6 LC).

Tras la recepción del informe, el juez del concurso, resolverá en un plazo máximo de cinco días, mediante auto, sobre las medidas propuestas, aceptando el acuerdo alcanzado, salvo que en la conclusión del mismo aprecie la existencia de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho (art. 64.7 LC).

Si el auto acuerda la suspensión o extinción colectiva de los contratos de trabajo, surtirá efectos desde la fecha en que se dicte, salvo que se disponga otra fecha posterior, teniendo las mismas consecuencias que la decisión extintiva o suspensiva adoptada por el empresario al amparo de lo establecido en los artículos 51 o 47 ET [...] a efectos del acceso de los trabajadores a la situación legal de desempleo (art. 64.7 LC).

En el caso de que se finalice el periodo de consultas sin acuerdo también se debe comunicar al juez del concurso. Al no haber acuerdo, el juez del concurso da audiencia a los participantes en el periodo de consultas, para lo cual, el secretario del juzgado les convocará a una comparecencia en la que podrán formular alegaciones y aportar prueba documental. El juez lo puede sustituir por un trámite escrito de alegaciones (art. 64.7 LC).

Tanto en el supuesto de que no exista acuerdo, así como en el supuesto de que apreciara fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en el acuerdo alcanzado, el juez del concurso determinará lo que proceda conforme a la legislación laboral (García – Perrote, 2003).

Tanto en el supuesto de acuerdo como en el que no, la administración concursal, el concursado, los trabajadores a través de sus representantes y el FOGASA podrán interponer recurso de suplicación [...] (64.8 LC).

## **6. LA COMUNICACIÓN DURANTE UNA SITUACION DE CRISIS: ERE**

La comunicación dentro de una empresa es importante no solo durante el desarrollo normal de la actividad sino que también en las situaciones de crisis. Es en este último escenario cuando la comunicación adquiere mayor relevancia debido a las circunstancias especiales que se dan en el ámbito empresarial.

La comunicación se puede definir como el proceso dinámico de transmisión de información entre dos partes (emisor y receptor), de tal manera que éste último, el receptor, llegue a comprender el mensaje recibido. Para que la comunicación tenga éxito el significado no debe ser sólo transmitido sino también entendido. Asimismo hay que tener en cuenta que la comunicación es única ya que los elementos se relacionan de manera diferente en cada acto comunicativo y producen resultados distintos (Martínez, M.)

Dentro de una empresa podemos distinguir dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

La comunicación interna es aquella que va dirigida al público interno de la organización. Este tipo de comunicación tiene dos enfoques: la comunicación operativa, la cual hace referencia a la información creada para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización; y la comunicación corporativa.

Mientras que la comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones existentes.

En situaciones de crisis, una mala comunicación, puede suponer que la crisis que se esté viviendo en la empresa se agrave. Hay que ser conscientes de que cualquier empresa es susceptible de sufrir una crisis y el impacto de esta dependerá de las características propias de la empresa (Enrique Jiménez, A.M., 2007).

Entendemos como crisis los acontecimientos anormales que afectan al funcionamiento de una entidad y que se corresponden con una situación repentina de cambio, la cual suele repercutir en toda su estructura, que hace peligrar la estabilidad natural de la empresa (Marín Calahorro, F., 2005).

La RAE nos ofrece otra definición de crisis: cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.

Por otro lado, Argenti, P.A. (2014), define crisis como una catástrofe que puede producirse ante acontecimientos naturales o como resultado de un error o intervención humana, o acciones malintencionadas (destrucción de activos tangibles, pérdida de credibilidad y confianza). También tiene en cuenta que es un periodo de inestabilidad durante el cual el liderazgo y la toma de decisiones pueden decantarse en sentido positivo o negativo.

Las crisis pueden tener un origen interno o externo, lo que las convierte en crisis evitables o inevitables. Y la magnitud que estas puedan alcanzar depende de su dimensión pública y mediática. Marín (2005) añade que si no

fuera por la publicidad y la atención de los medios, las crisis pasarían desapercibidas para el entorno, y por lo tanto, no afectaría a la imagen corporativa.

En relación a lo que señala Marín, sobre la dimensión pública y mediática, debemos de tener en cuenta lo siguiente: el rol de la empresa como responsable o víctima de una crisis es lo que determina la percepción de la opinión pública sobre lo acontecido. Con esto Argenti (2014) nos quiere decir que si la crisis es evitable, como por ejemplo una mala gestión, el público tendrá una percepción negativa sobre la empresa y por lo tanto considerada como responsable de la situación. Todo lo contrario ocurrirá cuando la crisis es inevitable, como por ejemplo inundaciones, terremotos,..., en estos casos la empresa es víctima y por lo tanto la percepción del público no es tan desfavorable.

Independientemente de la causa de la crisis, los grupos de interés observarán la respuesta y gestión antes de emitir su veredicto (Argenti, P.A., 2014).

Aunque cada crisis es distinta, según el antiguo director general de asuntos corporativos de Morgan Stanley Ray O'Rourke (1997), todas ellas comparten una serie de características comunes (Argenti, P.A., 2014). Westphalen (1991) también es de la misma opinión, al igual que otros profesionales de la comunicación como Alfonso González Herrero Director de comunicación externa IBM España, Portugal, Grecia e Israel, y considera que hay rasgos comunes en cualquier crisis, aunque no los mismos que Ray O'Rourke (Enrique Jiménez, A.M, 2007).

1. Sorpresa o evento inesperado. Tanto O'Rourke y Westphalen coinciden en que no existe ninguna crisis totalmente anticipada, ya que si se tuvieran en cuenta todas las situaciones que pudieran derivar en una crisis, esta no se materializaría ya que la empresa habría desarrollado un plan de acción para que se pudiera evitar.
2. Unicidad. Westphalen considera que ninguna crisis produce un desequilibrio igual. Aunque las crisis tengan elementos comunes todas ellas son únicas ya que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y en el supuesto de que así fuera, los efectos no serían los mismos.
3. Una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos de la empresa, lo que supone una modificación de las relaciones de la empresa con su entorno.
4. Información. Por un lado, Ray O'Rourke, habla de la falta de información de la empresa, ya que en la mayoría de los casos la compañía no dispone de toda la información al inicio de la misma y se ve obligada a dar todo tipo de explicaciones sin el conocimiento

exacto de lo que ha ocurrido. Y por el otro lado, Westphalen considera que la calidad de la información que dan los medios tiene una tendencia descendente debido a que pueden no contrastar la veracidad de la información debido al exceso de esta.

5. Toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones que hay que atajar (Westphalen).
6. Escrutinio público, las organizaciones no suelen estar preparadas para dar respuestas bien articuladas ante el riguroso examen al que se ven sometidas por parte de la atención mediática en este tipo de situaciones.

### 6.1. LA COMUNICACIÓN DURANTE UN ERE

Durante un ERE, al igual que sucede con las demás crisis por las que puede pasar una empresa, hay que empezar por trazar un plan de comunicación que incluya a todos los públicos o grupos de interés (trabajadores, accionistas, proveedores,...) de la empresa y defina los mensajes que transmitiremos a cada uno de ellos (Salgado, J., 2015).

Los grupos de interés de una empresa se pueden clasificar en primarios y secundarios.

**Tabla 1.4. Grupos de interés de una organización**

Grupos de interés primarios	Grupos de interés secundarios
Empleados	Medios de comunicación
Clientes	Proveedores
Accionistas	Acreedores
Comunidades	Gobierno: local, regional, nacional

Fuente: Argenti, P.A (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*.

Esta clasificación no es permanente ya que el grupo de interés de una empresa puede variar a lo largo del tiempo. Esto viene promovido por los distintos escenarios que se dan en las empresas a lo largo de su vida, también hay que tener en cuenta que los grupos de interés no se mantienen aislados sino que interactúan entre ellos y pueden tener intereses comunes o no, al igual que sucede con las percepciones (Argenti, 2014).

El primero de esos públicos, lógicamente, lo conforman los empleados, afectados o no por la medida. Si no se adoptan las medidas oportunas, el clima de tensión e incertidumbre que sucede durante y después de un ERE puede provocar en la plantilla un alto grado de desmotivación, descensos de

productividad (Salgado, J. 2015) y la proliferación de rumores, los cuales pueden acentuar los descensos de productividad y la desmotivación.

Para que esto no se dé y/o se minimicen las consecuencias, Salgado nos proporciona una serie de pasos:

1. Diseñar una estrategia de comunicación que contemple a todos los stakeholders de la empresa, desde los trabajadores hasta las autoridades de la zona, pasando por los medios de comunicación; y los distintos escenarios que pueden darse en una empresa y que podrían derivar en una crisis.
2. Disponer tanto de un equipo legal como de asesores de comunicación. La comunicación durante este tipo de situaciones críticas, si no se realiza de forma adecuada, puede traducirse en efectos con un mayor impacto negativo sobre la empresa y los grupos de interés de la misma.
3. Definir los mensajes clave que transmitirás a cada uno de tus públicos, siempre en coordinación con los asesores legales.
4. Crear un comité de crisis que centralice la toma de decisiones durante todo el proceso. Es importante que todos y cada uno de los miembros del equipo compartan los mensajes clave y que no haya fisuras en el proceder de la empresa. Es decir, evitar que haya conflictos entre los miembros no solo entre los del comité sino también en otras áreas y departamentos de la empresa.
5. Mantener abiertos canales de comunicación que permitan dirigirnos a la plantilla cuando sea necesario y responder a las inquietudes que puedan surgir. Esto es una buena forma para eliminar rumores, los cuales surgen a partir de la falta de información.
6. Centralizar la comunicación con los medios a través del Departamento de Comunicación o de una agencia externa de comunicación. Salgado, en estas situaciones, aconseja tener un único interlocutor con los periodistas para que haya coherencia con los mensajes que salen al exterior, además de no entrar en conflicto con los medios ya que pueden empañar las negociaciones que se estén llevando a cabo.
7. Evitar el desánimo y la desmotivación entre los trabajadores, es importante que estos sepan que el objetivo de la reestructuración es garantizar la continuidad de la compañía.
8. Restituir la imagen de la empresa. Este tipo de procesos puede generar daños a la compañía y una vez superada la situación conviene reparar el efecto negativo causado. Salgado aconseja transmitir que la empresa tiene planes de futuro.

## **7. LA PROTECCIÓN DE LOS TRABAJADORES DURANTE UN ERE. *OUTPLACEMENT*.**

La normativa de desarrollo reglamentario, en el RD 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada laboral, contempla la protección de los trabajadores a través de una serie de medidas de acompañamiento social y de un plan de recolocación externa. Esta medida ha sido introducida en nuestra legislación tras la reforma laboral de 2012.

Las medidas de acompañamiento social las podemos dividir en dos grupos. En un primer grupo estarían aquellas medidas que están destinadas a evitar o reducir los despidos colectivos; y en un segundo grupo, las medidas que se llevan a cabo para atenuar las consecuencias de los trabajadores que se hayan visto afectados.

El art. 8.1 reconoce como medidas para evitar o reducir los despidos colectivos las siguientes:

- a. La recolocación interna de los trabajadores dentro de la misma empresa o, en su caso, de otra del grupo de empresas del que forme parte.
- b. Movilidad funcional de los trabajadores.
- c. Movilidad geográfica de los trabajadores.
- d. Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo de los trabajadores.
- e. Inaplicación de las condiciones de trabajo previstas en el convenio aplicable.
- f. Acciones de formación o reciclaje profesional de los trabajadores.
- g. Cualquier otra medida organizativa, técnica o de producción, dirigida a reducir el número de trabajadores afectados.

Este mismo artículo, en su apartado 2, establece las medidas para atenuar las consecuencias en los trabajadores:

- a. El derecho de reingreso preferente en las vacantes del mismo o similar grupo profesional que se produzcan en la empresa dentro del plazo que se estipule.
- b. La recolocación externa de los trabajadores a través de empresas de recolocación autorizadas.
- c. Acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad de los trabajadores.
- d. Promoción del empleo por cuenta propia como autónomos o en empresas de economía social, siempre que no tengan por fin la elusión en fraude de ley de las obligaciones provenientes del contrato de trabajo.

- e. Medidas compensatorias de los gastos derivados de la movilidad geográfica.
- f. Medidas compensatorias de las diferencias salariales con un nuevo empleo.

El plan de recolocación externa de los trabajadores, a través de las empresas de recolocación autorizadas, está regulado por el art. 9 RDPDC. Las empresas, que hayan realizado despidos colectivos en los que se hayan visto afectados más de 50 trabajadores, tienen por obligación ofrecer a las personas afectadas un plan de recolocación externa, que incluya medidas de formación, orientación profesional, atención personalizada y búsqueda activa de empleo (Calle Durán, 2014).

Este plan de recolocación debe ir acompañando de la documentación que se debe entregar, a la autoridad laboral competente, en el momento de la comunicación del inicio del procedimiento, sin perjuicio de su posible modificación a lo largo del periodo de consultas con los representantes de los trabajadores.

Además, se debe garantizar, a los trabajadores afectados, una atención continuada por un periodo mínimo de seis meses (art. 9.2 RDPDC). Las medidas que establezca la empresa para las materias de intermediación entre empresas y trabajadores afectados, orientación profesional para la identificación del perfil profesional de los trabajadores, formación profesional para el correcto desempeño de las actividades laborales y de atención personalizada para la búsqueda activa de empleo, deberán de estar enfocadas hacia la efectividad de las mismas (art. 9.3 RDPDC).

La recolocación, también denominada *outplacement*, es definida por Ariza Montes (2004) como el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios o bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera profesional, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa, lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible. Es un sistema de apoyo a los trabajadores que dejan la empresa.

Arenas, J. (2011) define *outplacement* como una desvinculación asistida para reorientar al personal que cesa sus funciones, ya sea para la búsqueda de un nuevo empleo, o una nueva actividad profesional por cuenta propia.

Mientras que Calle Durán (2004) lo define como un programa de recursos humanos creado para ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional producido por la pérdida de su trabajo y ofrecerles apoyo para encontrar uno nuevo, así como las herramientas para volver a entrar en el

mercado laboral. La empresa que despide es la que corre con el coste del programa que se considera al margen de la indemnización por despido que le pertenece al trabajador.

Consideran que los objetivos de colocación externa son tres. En primer lugar, reducir los problemas de moral de los empleados que van a ser despedidos para que sigan siendo productivos hasta el momento que abandonen la empresa. La manera más eficaz de reducir los problemas de moral, no solo durante el periodo de desvinculación sino también mientras dure la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo, puede ser a través de apoyo moral.

En segundo lugar, minimizar las demandas judiciales que puedan interponer los trabajadores despedidos; y por último, ayudar a los empleados despedidos a encontrar un puesto de trabajo análogo lo antes posible a través de programas de cualificación profesional y cursos de búsqueda activa de trabajo.

La duración de estos programas depende de las características de los trabajadores así como de su perfil profesional. Arenas (2011) establece varias fases para la reorientación de la carrera profesional:

- Balance de competencias, donde se reconocen las aptitudes y conocimientos del trabajador, así como sus intereses y motivaciones personales.
- Elaboración y validación del proyecto, que armonice el balance de competencias con las oportunidades del mercado.
- Elaboración de un plan de acción o modo de implementar el proyecto profesional, para lo que hay que definir las estrategias de comunicación y búsqueda, tomando como herramienta todo aquello que pueda ser útil e identificando cualquier puerta de acceso.
- Todo el proceso desembocará en una campaña de búsqueda en la que la defensa de las aptitudes y conocimientos personales, la argumentación y la convicción son instrumentos clave. Por último, se llegará al objetivo final que es la integración en la nueva actividad laboral.
- La última fase, es la construcción y puesta en marcha de las gestiones de búsqueda, elección y negociación de la nueva actividad.

También hay que tener en cuenta que no todas las empresas están obligadas a realizar este tipo de acciones para minimizar las consecuencias sobre los trabajadores afectados. Las empresas con menos de 50 trabajadores afectados y aquellas que estén inmersas en un procedimiento concursal están exentas de tal obligación.

**SEGUNDA PARTE:**  
**ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**







**CAPITULO 3:**  
EL ERE DE PUERTAS NORMA.  
IMAGEN CORPORATIVA DE  
NORMA DOORS TECHNOLOGIES

---



A lo largo de este capítulo se realizará la parte práctica del trabajo. La empresa del ERE a analizar será la predecesora a Norma Doors Technologies, S.A., es decir, Puertas Normas S.A., mientras que el análisis de la imagen corporativa será de Norma Doors Technologies, S.A.

En primer lugar comenzaremos haciendo una reseña histórica y situación actual de la empresa. Seguido de una alusión al sector de la madera, sector al que pertenece Norma Doors Technologies, S.A.

Después de conocer la empresa y el sector de la madera procederemos con el estudio del ERE de Puertas Norma. Y para finalizar el capítulo, la auditoria de imagen de Norma Doors.

## 1. NORMA DOORS TECHNOLOGIES, S.A.: HISTORIA.

*“De liderar el mercado español de puertas al concurso de acreedores y a la liquidación.”*



Los inicios de lo que hoy conocemos como Norma Doors Technologies, S.A., se remontan a la época franquista. En 1950, el benefactor del pueblo de San Leonardo de Yagüe, instauró en la localidad pinariega un taller-aserradero, bajo el nombre de Construcciones Militares, para que los lugareños procesaran su propia materia prima, la madera, para la elaboración de viviendas.

Al poco tiempo, el taller-aserradero cayó en desuso y la corporación local, el Ayuntamiento de San Leonardo de Yagüe, comenzó su venta. Esta se cerró en 1955, con el empresario Bernardo Solanes, dando lugar a la empresa Construcciones y Aplicaciones de la Madera, S.A (CAMSA), la cual se dedicaba a la fabricación de puertas y ventanas entre otros productos estandarizados de madera, materia prima, proveniente de los bosques sorianos.

De esta forma se constituyó la antecesora de lo que en la década de los sesenta pasó a ser, tras la inauguración de una nueva fábrica, Puertas Norma, S.A (1961). Esto fue posible gracias a la inversión que realizaron Bernardo Solanes y sus socios.

En 1969, Bernardo Solanes muere. A partir de este momento es su hijo, Ángel Solanes, el que se ocupa de la fábrica pinariega. Bajo la dirección del hijo, la fábrica obtuvo reconocimiento internacional al igual que sus productos.

En el año 1993, la empresa pinariega pasa a formar parte de uno de los mayores fabricantes de puertas a nivel mundial, el grupo JELD WEN, a través de la empresa JELD WEN OF EUROPE, B.V.



Unos años más tarde, con el aumento de las ventas y de la producción, a lo que hay que sumar problemas de obsolescencia y de cubiertas en las naves donde la empresa venía realizando su actividad productiva, se comienzan las obras de la nueva planta de fabricación de Puertas Norma, cuya puesta en funcionamiento se produce en octubre del año 2006, siendo “la más moderna de Europa en su sector desde el punto de vista tecnológico” (Jaime Ribas, Director General Norma Doors).

**Imagen 3.1. Vista aérea de la fábrica**



Fuente: [www.norma-doors.com](http://www.norma-doors.com)

Esta nueva fábrica, en la que se realizó una inversión de 30 millones de euros, se ubica en el Polígono Industrial “Los Quiñones”, también, en la localidad de San Leonardo de Yagüe (Soria). Produciéndose, este mismo año, un máximo tanto en el número de personal contratado como en el volumen de facturación de la empresa.

En el año 2010 con el anuncio del primer ERE comienza una etapa de incertidumbre. Esta situación se vuelve más crítica al año siguiente cuando la

empresa anuncia un ERE de extinción y posteriormente el concurso de acreedores voluntario.

### 1.1. ACTUALIDAD DE NORMA DOORS TECHNOLOGIES, S.A.

Norma Doors Technologies surge de las cenizas de Puertas Norma después de que en diciembre de 2013, la Diputación de Soria, el Ayuntamiento de San Leonardo de Yagüe, Grupo Tover, Caja Rural de Soria y Soria Futuro adquirieran las instalaciones por un importe de cuatro millones de euros. Produciéndose la puesta en marcha oficial de la nueva empresa en enero de 2014.

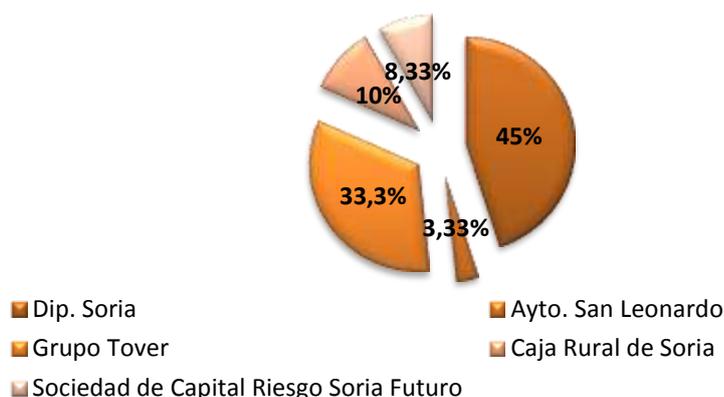
Imagen 3.2. “Abriendo las puertas de una nueva era”



Fuente: [www.norma-doors.com](http://www.norma-doors.com)

La distribución del accionariado, en un primer momento, quedaría de la siguiente manera: con un 45% de las acciones, y por lo tanto el socio mayoritario, la Diputación de Soria, el Ayuntamiento de la localidad de San Leonardo de Yagüe contaría con un 3,33%, Grupo Tover a través de la empresa Bato Com Invest 2500 S.L tendría el 33,33% de las acciones, Caja Rural de Soria un 10% y la Sociedad de Capital Riesgo Soria Futuro el 8,33% restante.

Gráfico 3.1. Accionistas fundadores de Norma Doors Technologies



Fuente: Elaboración propia.

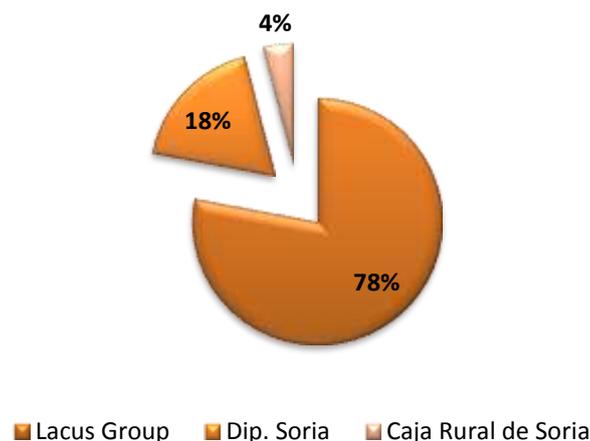
Desde la fundación de la empresa hasta la actualidad se han producido varios cambios en el accionariado. El primero, en el año 2015, cuando Thys-Alcoba compra las acciones del Grupo Tover, Ayuntamiento de San Leonardo de Yagüe y las de Soria Futuro. De esta forma, Thys-Alcoba pasa a tener el 45% de las acciones de Norma Doors.

A día de hoy, el porcentaje de participación en la empresa es el siguiente: el socio mayoritario, con un 78% de las acciones, es Lacus Group, S.A., seguido de la Diputación Provincial de Soria con un 18% y Caja Rural con un 4%.

Además, a pesar de que la participación de la Diputación de Soria ha disminuido, esta se ha reservado en los acuerdos derechos especiales en el caso de que se produzcan modificaciones sustanciales en la política de personal e industrial de la empresa (Diputación de Soria, 2017).

**Gráfico 3.2. Accionistas actuales de Norma Doors Technologies**

### Accionistas actuales



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que Norma Doors recibió el año 2016 el premio internacional al mejor diseño tecnológico en madera (BEF AWARDS) con la Norma Fit Door.

## 2. EI SECTOR DE LA MADERA. LA FABRICACIÓN DE PUERTAS.

Norma Doors Technologies, S.A., pertenece al sector de la madera. En concreto a la industria manufacturera ya que su actividad económica es la

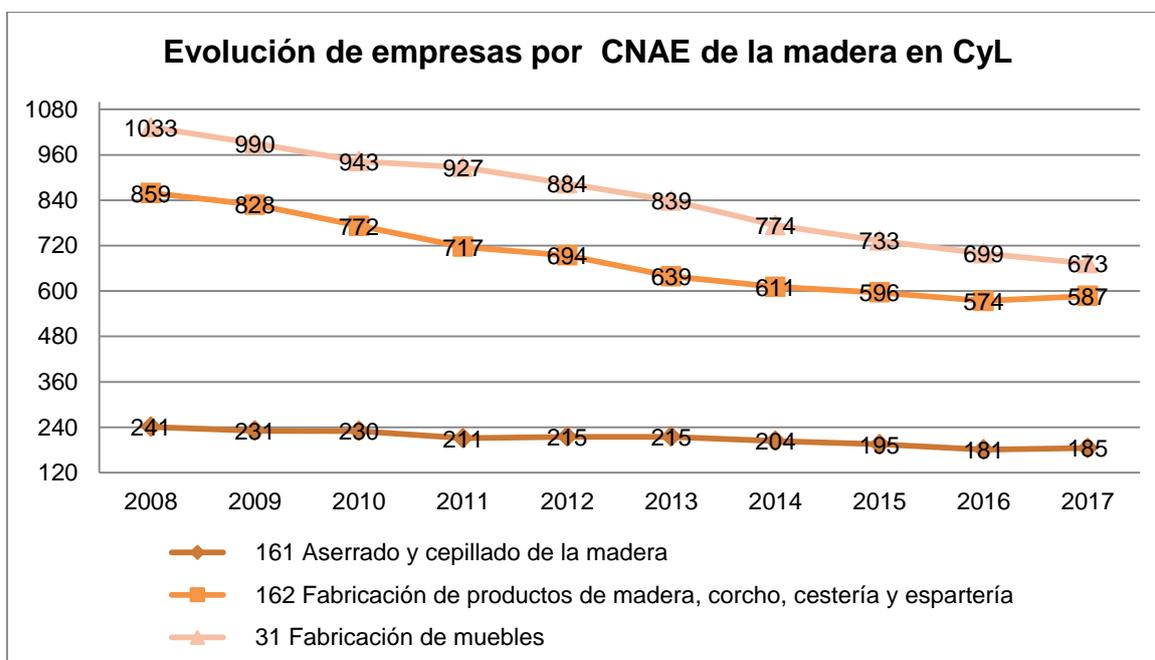
fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción.

El sector de la madera está formado por las actividades de primera transformación y segunda transformación. Dentro de la primera transformación nos encontramos con la industria del aserrío y fabricación de tableros; y en la segunda transformación se encuentran englobadas actividades como la fabricación de muebles, industria de la carpintería (puertas, ventanas y parquet), industria de pallets, embalajes y envases, industria de ataúdes y arcas fúnebres y otras industrias relacionadas con la madera (Aeim, 2014).

El sector de la madera en España se caracteriza por su alta dependencia de la construcción, a excepción de algunos subsectores (pallets, envases, tonelería y ataúdes), que son los más diversificados y los que se encuentran mejor posicionados (Interempresas, 2014). En el caso de envases y embalajes se debe por su vinculación a la alimentación.

En el siguiente gráfico vemos la evolución del número de empresas pertenecientes a los siguientes CNAE (Norma Doors pertenece al CNAE 1236), todos ellos relacionados con la madera, aserrado y cepillado de la madera, fabricación de productos de madera, corcho, cestería y espartería y fabricación de muebles.

**Gráfico 3.3. Evolución de empresas por CNAE de la madera en Castilla y León**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como podemos observar la tendencia desde el año 2008 hasta el año 2016 ha sido de un descenso constante, esta situación se mantiene, en el caso de la fabricación de muebles, hasta el año 2017. En este año, tanto en aserrado y cepillado de la madera como en la fabricación de productos de madera, se produce un leve aumento de empresas.

Durante el periodo 2008 – 2017, el número de empresas que han cerrado en el sector de la madera en Castilla y León asciende a 688 empresas, lo que supone el 32,25% de las empresas que había en el año 2008. De las 688 empresas cerradas más del 52% se corresponden a aquellas dedicadas a la fabricación de muebles, el 39,53% a empresas dedicadas a la fabricación de productos de madera y el 8,14% a empresas relacionadas con el aserrado y cepillado de la madera.

Por lo tanto, el gráfico anterior, deja patente que la dependencia del sector de la madera y del mueble con respecto a la construcción es muy importante no solo a nivel nacional sino que también en nuestra comunidad autónoma.

Esta dependencia se acentúa en aquellas actividades de carpintería ya que se encuentran más expuestos a la construcción de viviendas. El subsector que mayores dificultades ha encontrado ha sido el de puertas y ventanas. La fabricación de puertas de madera es considerado, por el estudio realizado por la Asociación Española del Comercio e Industria de la Madera (Aeim), como el exponente más claro de la burbuja inmobiliaria y del colapso de la actividad de la construcción en España (Interempresas, 2014).

En España, las industrias de madera y mueble siguen expuestas a la difícil situación de la construcción, a excepción de las relacionadas con envases y embalajes, mejor posicionadas por su vinculación a la alimentación.

### **3. ERE PUERTAS NORMA, S.A.**

#### **3.1. ERE DE SUSPENSIÓN EN PUERTAS NORMA**

En el año 2010 se produce el primer anuncio de ERE en Puertas Norma a través de la modalidad de la suspensión de contratos de trabajo. En este momento, la ley en materia laboral vigente (ET y RD) pedía como requisito imprescindible para la tramitación de un ERE, indistintamente de la modalidad, la solicitud de autorización, por parte del empresario a la Autoridad Laboral correspondiente.

En este caso, la Autoridad Laboral competente fue la Dirección General de Trabajo de Castilla y León ya que, aunque Puertas Norma tuviera su centro

de trabajo en la provincia de Soria, el número de afectados era superior a 200 trabajadores. Si se hubiera dado el caso de que el número de afectados fuera inferior a 200, al ser una empresa que desarrollaba su actividad en la provincia de Soria, la Autoridad Laboral competente hubiera sido la Oficina Territorial de Trabajo de Soria.

Una vez presentada la solicitud de autorización se inicia, de forma simultánea, el periodo de consultas con una duración no superior a 30 días naturales ya que era una empresa con más de 50 trabajadores.

De acuerdo con lo establecido en el art. 51 ET la comunicación a la autoridad laboral y a los representantes de los trabajadores deberá ir acompañada de toda la documentación necesaria para acreditar las causas (que se presuponen ser económicas debido a la crisis económica que se vivía en el país), lo mismo que sucede con la legislación vigente, y la justificación de las medidas. Y que se aplica a todas las empresas.

El periodo de consultas culminó con acuerdo entre la empresa, Puertas Norma S.A. y los representantes de los trabajadores, comité de empresa. Al finalizar el periodo de consultas con acuerdo, la autoridad laboral, es decir, la Dirección General de Trabajo de la Junta de Castilla y León, tuvo que “dictar resolución en un plazo de quince días naturales autorizando la suspensión de las relaciones laborales”.

El expediente fue autorizado por la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Junta de Castilla y León, según los términos acordados entre la empresa y los representantes de los trabajadores, en la que se suspenderían los contratos de 512 trabajadores, “por un máximo de 180 días naturales por cada trabajador y durante un periodo máximo de 24 meses”, los únicos que no se verían afectados serían: los jubilados parciales y los comerciales de la empresa (Junta de Castilla y León, 2010). Esta suspensión de contratos no se aplicó hasta el verano de 2011.

En mayo de 2011 se realiza la comunicación de la intención de realizar un ERE de extinción. El número de afectados por la extinción de contratos, que proponía la empresa, supondrían 286 trabajadores o 150 trabajadores y una reducción del salario del 20% (RTVCYL, 2011).

Este anuncio supuso el inicio de una etapa de incertidumbre. No solo para los trabajadores de la empresa y el pueblo de San Leonardo de Yagüe sino para toda la Comarca de Pinares ya que Puertas Norma S.A., era uno de los motores económicos de la región.

Una vez que se realiza la presentación de la solicitud de autorización del ERE, un mes más tarde desde que se conoce la decisión de llevar a cabo un

ERE de extinción, y se abre el periodo de consultas, las negociaciones se llevan a cabo ante el Servicio Regional de Relaciones Laborales (SERLA)<sup>13</sup>. El periodo de consultas, al ser una empresa de más de 50 trabajadores, debe de tener “una duración no superior a treinta días naturales”<sup>14</sup>. Duración que no se respeta, no porque se incumpliera ese requisito legal sino porque el 13 de julio de 2011 la empresa retira la solicitud de autorización del ERE de extinción.

En el mes de agosto se aplica el ERE de suspensión que fue aprobado en 2010. Y un mes más tarde, en septiembre, Puertas Norma, S.A., anuncia el nombramiento del especialista en reestructuraciones y refluotamiento de empresas, Emilio Bruno Magnasco, como director de reestructuración, con el objetivo de desarrollar un plan de viabilidad y reestructuración para la empresa.

### **3.2. EL ERE DE PUERTAS NORMA DURANTE EL CONCURSO DE ACREEDORES**

El 21 de octubre Puertas Norma solicita el concurso de acreedores voluntario<sup>15</sup> en el cual se alegó una situación de insolvencia. El informe presentado por la empresa es resumido, más tarde, por la administración concursal de la siguiente manera: “el desplome progresivo de las ventas en relación con la situación crítica del mercado, la caída de pedidos y disminución de ingresos y consecuentemente de la carga de trabajo y la desproporción de la estructura de la mano de obra dado que la plantilla no se había reducido proporcionalmente en relación con dichas circunstancias, alegando que esta coyuntura conlleva un coste improductivo por los salarios y seguros sociales que impactaba negativamente en la situación de tesorería y en la posible viabilidad de la empresa”.

El concurso de acreedores fue admitido a trámite por el Juzgado Mercantil de Soria el día 31 de octubre. Tras la admisión a trámite del concurso, se procede por parte del Juzgado al nombramiento de la administración concursal<sup>16</sup>.

Una vez que una empresa entra en concurso de acreedores, y a lo largo de este procedimiento, todas aquellas cuestiones relacionadas con el despido colectivo pasan a ser responsabilidad del juez concursal. En el caso objeto de estudio el juez responsable fue el responsable del Juzgado de 1ª Instancia e Instrucción y Mercantil de Soria.

---

<sup>13</sup> El SERLA es un órgano extrajudicial, autónomo y paritario destinado a dirimir, mediante la conciliación – mediación y el arbitraje, las diferencias surgidas en las controversias laborales, colectivas o plurales, buscando una solución a las mismas de forma ágil, sencilla y eficaz.

<sup>14</sup> Según lo que marca el RDL 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en su artículo 51.2 y el RD RPDC.

<sup>15</sup> De acuerdo con el art. 3 de la Ley 22/2003, de 9 de junio, Concursal.

<sup>16</sup> Tal y como se establece en la LC.

Tras la admisión a trámite del concurso de acreedores voluntario, la empresa, a finales de noviembre, solicita al juez concursal un ERE en el que se proponía la extinción de 331 contratos de trabajo “debido al carácter urgente, extraordinario y excepcional” de la situación.

Cuando la empresa, Puertas Norma, S.A., solicita este despido colectivo, la administración concursal todavía no había emitido el informe que exige el artículo 64.3 LC y para el cual tiene de plazo 2 meses desde la aceptación del cargo de dos administradores concursales (art. 74 LC). Para que se puedan adoptar estas medidas sin el informe de la administración concursal se debe estimar que la demora en la aplicación de las medidas colectivas pretendidas puede comprometer gravemente la viabilidad futura de la empresa y del empleo o causar grave perjuicio a los trabajadores, en cuyo caso, y con acreditación de esta circunstancia, podrá realizarse la petición al juez en cualquier momento procesal desde la declaración de concurso (art. 64.3 LC).

Solicitud que no fue admitida a trámite. El hecho de que la solicitud no fuera admitida a trámite se debe a que el Juez responsable del concurso de acreedores consideró que las causas que la empresa alegaba no estaban probadas, es decir, que no cumplía las “causas excepcionales” (Heraldo de Soria, 2011) que establece la LC para que se puedan adoptar medidas colectivas sin el informe de la administración concursal.

Finaliza el 2011 y con él la suspensión temporal de contratos, aquella que fue aprobada en el año 2010 por la Autoridad Laboral, lo que lleva a la administración concursal y a los trabajadores, a través de sus representantes legales (Comité de empresa), a la negociación de la ampliación de la suspensión de los contratos de trabajo. A finales de enero llegan al acuerdo de ampliación del ERE temporal hasta el 30 de junio de 2012.

El procedimiento concursal sigue su curso y tanto la empresa como la administración concursal solicitan al juez la extinción, suspensión y modificación sustancial de contratos; y la extinción de contratos, con un máximo de 200, y la suspensión de contratos del resto de la plantilla, respectivamente de acuerdo con el artículo 64 LC. En el apartado segundo de este artículo se establece que: “La administración concursal, el deudor o los trabajadores de la empresa concursada a través de sus representantes legales, podrán solicitar del juez del concurso la modificación sustancial de las condiciones de trabajo y la extinción o suspensión colectivas de los contratos de trabajo en que sea empleador el concursado”.

A fecha 6 de noviembre de 2012, la administración concursal presenta ante el Juzgado la solicitud de extinción y suspensión de los contratos de trabajo y un Plan de Liquidación para Puertas Normas acompañada de una solicitud de suspensión total de la actividad productiva con su correspondiente

cierre, y parcial, en cuanto a trabajos de administración, comerciales y de gestión. Esta última solicitud, está amparada por el artículo 44.4 LC.

La petición de la administración concursal de ERE fue aceptada. Lo que supuso la apertura del periodo de consultas, este periodo de consultas tendría la misma duración que para un procedimiento de regulación de empleo sin concurso de acreedores, es decir, “la duración no será superior a treinta días naturales, o a quince, también naturales, en el supuesto de empresas que cuenten con menos de cincuenta trabajadores”, pero debido a la “situación extraordinariamente delicada de la tesorería, la evolución de las ventas y el hecho de que la producción se encuentra suspendida de facto por la inexistencia de carga de trabajo”, la administración concursal solicitó la reducción del tiempo del periodo de consultas a 15 días naturales.

Esta petición fue aceptada por el juzgado el día 10 de diciembre por lo que el inicio del periodo de consultas sería el día siguiente a las correspondientes notificaciones. Además de que durante el periodo de consultas “los representantes de los trabajadores y la administración concursal deberán negociar de buena fe para la consecución de un acuerdo” (art. 64.6 LC y art.50 ET).

Este acuerdo, entre la administración concursal y los representantes de los trabajadores, se materializa el día 26 de noviembre de 2012 con la presentación del acta de acuerdo, las actas de las demás reuniones y la copia del acuerdo ante el Juzgado Mercantil de Soria.

Este mismo día el Juzgado Mercantil mediante un auto decreta la suspensión temporal parcial de la actividad y el cierre de las instalaciones de la planta productiva. Estas actuaciones fueron solicitadas por la administración concursal.

El acuerdo al que llegaron la administración concursal y los representantes de los trabajadores fue el siguiente: la extinción de los contratos ascenderían a 282 y la suspensión afectaría a 258 trabajadores, manteniendo 13 puestos de trabajo para hacer efectiva la liquidación de la empresa, con una indemnización de 20 días por año trabajado con un máximo de 12 mensualidades (art. 51 ET) teniendo como bases salariales las percibidas en los meses de enero a septiembre (ambos inclusive) de 2012.

El Juzgado de Primera Instancia e Instrucción nº2 y Mercantil de Soria aprueba, mediante auto, el día 28 de diciembre de 2012 el acuerdo entre la administración concursal y los representantes de los trabajadores al considerar la no existencia de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en el acuerdo alcanzado.

Por lo tanto, el auto del día 28 de diciembre de 2012 acuerda la suspensión y extinción de los contratos colectivos según acuerdo desde este mismo día ya que en el auto no se dispuso de una fecha posterior. El acceso de los trabajadores a la situación legal de desempleo a través de esta modalidad tiene las mismas consecuencias que si el procedimiento se hubiera llevado a cabo a través de lo establecido en los artículos 51 o 47 ET.

## **4. IMAGEN CORPORATIVA DE NORMA DOORS TECHNOLOGIES, S.A.**

El análisis de la imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A., se desarrollará de acuerdo al modelo establecido por Villafañe (1999) adaptándolo a las particularidades de la empresa y a los objetivos de la auditoría.

### **4.1. ANÁLISIS DE GABINETE**

En primer lugar, el análisis de gabinete. Esta primera fase nos permite conocer el entorno de la empresa, la situación en la que se encuentra la empresa y determinar el objetivo u objetivos de la auditoría.

El objetivo de esta auditoría es saber si la imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A, se ha visto afectada por los expedientes de regulación de empleo que se realizaron en su predecesora, Puertas Norma, S.A. Una auditoría de imagen es amplia, por ello nos centraremos en uno de sus componentes: la imagen pública.

Partimos de la situación de que Norma Doors Technologies, S.A., nace como consecuencia del intento por mantener el empleo en la Comarca de Pinares tras el concurso de acreedores de Puertas Norma, S.A. Desde su fundación, a finales del año 2013, hasta el día de hoy los cambios en el accionariado han sido varios. De los cinco accionistas iniciales solo quedan la Diputación de Soria y la Caja Rural de Soria.

El sector en el que opera la empresa se está recuperando lentamente de la crisis económica. Hay que tener en cuenta que las cuotas de exportación de la empresa son elevadas. Para conocer mejor el entorno general en el que opera la empresa recurriremos al análisis PESTEL; el análisis Porter para conocer el entorno competitivo; y un análisis DAFO.

#### 4.1.1. ANÁLISIS PESTEL

Un análisis PESTEL nos permite definir el contexto en el que opera la empresa ya que nos ayuda a describir el entorno general en el que se desenvuelve NORMA DOORS TECHNOLOGIES, S.A.

Un análisis PESTEL está formado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En primer lugar, el **FACTOR POLÍTICO**. La aparición, en los últimos años, de nuevos partidos como alternativa al bipartidismo predominante en España ha dado nuevas opciones de voto para los ciudadanos. Todo esto ha supuesto un cambio en la formación parlamentaria en la que existe una mayor heterogeneidad de ideologías políticas.

Los últimos escenarios políticos acaecidos en Cataluña han supuesto una inestabilidad política ya que las hostilidades entre el gobierno central y los partidos políticos partidarios de la independencia catalana han ido en aumento en el último año. Los partidos políticos independentistas proclamaron la Declaración Unilateral de Independencia lo que supuso la aplicación del artículo 155 CE y que sigue vigente en la actualidad. Esta inestabilidad ha sido percibida sobre todo por aquellas empresas que decidieron cambiar su domicilio social y/o fiscal a otras CCAA.

También podemos destacar la falta de acuerdo de los partidos a la hora de aprobar los PGE, esta falta de acuerdo también se ve patente a la hora de dar solución a las reivindicaciones de los ciudadanos en materia de pensiones y de igualdad, entre otras.

Norma Doors es una empresa internacional por lo tanto la situación política española no es la única que le afecta. Está presente en más de 20 países y en 2016 exportó más del 45% de su producción (Heraldo de Soria, 2016). Algunos de los países a los que exporta Norma Doors se encuentran en regiones políticamente inestables como sucede con los Emiratos Árabes. Este país a pesar de estar en una zona inestable se le considera un “refugio seguro” para las inversiones (COFACE, 2018).

En segundo lugar, el **FACTOR ECONÓMICO**. La economía española ha tenido un leve repunte que se traduce en una disminución del paro en el último año según datos del INE. A pesar de la reducción del paro el porcentaje de la tasa de desempleo es muy elevada (16,55%), al igual que los colectivos en riesgos de exclusión y el paro juvenil. En esta tesitura, también cabe destacar la pérdida del poder adquisitivo de los pensionistas desde el inicio de la crisis económica ya que la revalorización de las pensiones es inferior al IPC. Lo mismo sucede con los salarios de los trabajadores.

El sector de la madera en España se caracteriza por su alta dependencia de la construcción (Interempresas, 2014). Sector en el que empiezan a registrarse pequeños incrementos en la construcción residencial (Fundación Laboral de la Construcción, 2018).

Al igual que sucede con los factores políticos, los factores económicos también se tienen en cuenta en aquellos países a los que se exporta. Otro de los países al que exporta Norma Doors es Chile. Este país se caracteriza por su estabilidad económica la cual se ve reflejada por su constante crecimiento en estos últimos años a pesar de que se haya ralentizado (Santander Trade Portal, 2018).

A continuación, el **FACTOR SOCIAL**. La sociedad está constantemente evolucionando. Y cada vez hay una mayor concienciación acerca de la protección del medio ambiente. En algunas zonas, como la Comarca de Pinares, la protección de sus montes es muy importante de ahí que tanto organismos (a través del Plan Forestal de la Comunidad) como habitantes estén concienciados de ello. Esta importancia se ve reflejada tanto a nivel económico como social ya que los montes de esta zona proporcionan materias primas como la madera, la resina y los productos micológicos, sin olvidarnos de la importancia que tienen para llevar a cabo actividades turísticas (El Cañón del Río Lobos) y de ocio. Las buenas prácticas a la hora de desarrollar actividades tanto económicas (tala de árboles, obtención de resina u otras actividades que afecten al medio ambiente,...) como de ocio (senderismo, escalada, running,...) en el entorno pinariego van de la mano del factor ecológico y económico.

También debemos de tener en cuenta el **FACTOR TECNOLÓGICO** ya que la evolución tecnológica de nuestra sociedad ha sido constante en todos los sectores, siendo en unos sectores más evidente que en otros. El Gobierno Español no se caracteriza por sus grandes esfuerzos en inversiones en I+D+i, inversión que disminuyó durante la etapa de crisis económica.

El sector de la madera también ha realizado inversiones en I+D+i y eso se pudo ver en la afluencia tanto de expositores como de visitantes a la feria internacional FIMMA – Maderalia que se celebró en el mes de febrero en Valencia. En esta feria se reunieron los principales operadores del sector y se mostraron innovaciones y novedades que “marcarán el futuro más próximo no solo del sector de la madera sino también del mueble, carpintería, interiorismo y decoración” (Fimma – Maderalia, 2018).

Las innovaciones en el sector de la madera van desde el ámbito de los materiales sostenibles (contrachapado resistente al fuego, materiales naturales reproducidos con impresión digital, etc.) a los procesos y tecnologías de mecanizado más sostenibles y adaptados a los nuevos requerimientos de la

industria 4.0<sup>17</sup> (secado del barniz del parquet mediante LED, sistemas flexibles en fresado e inserción de herrajes, etc.) sin olvidarnos del ámbito del software (aplicaciones que informan en tiempo real sobre el funcionamiento de maquinas y líneas de producción,...) (Fimma – Maderalia, 2018).

### Imagen 3.3. Fimma – Maderalia



## FIMMA – Maderalia

Fuente: <https://fimma-maderalia.feriavalencia.com/>

Por lo tanto podemos determinar que la tecnología está bastante presente en el sector de la madera. Esto se puede aplicar a Norma Doors ya que también desarrolla inversiones en I+D+i. Fruto de estas inversiones surge la Norma Fit Door (puerta extensible). Esta puerta fue galardonada en el año 2016 con el BFW Awards en la categoría de Diseño en madera.

Otro de los factores a tener en cuenta es el **FACTOR ECOLÓGICO**. En la actualidad la demanda de madera es tan elevada que se ha producido un desabastecimiento de madera en algunos aserraderos tanto de la provincia de Soria como de Burgos. La tala de árboles es una práctica muy regulada para evitar la tala indiscriminada lo que conllevaría a variaciones en los ecosistemas, independientemente de si el monte en cuestión es de utilidad pública o privada.

La concienciación medioambiental de la sociedad cada vez es mayor como consecuencia del calentamiento global y de la deforestación, de ahí que, en los últimos años, se haya incrementado el uso de fuentes de energía renovables. Una de estas energías renovables es la de biomasa que permite la utilización de residuos producidos por actividades económicas como son el serrín, las astillas, pequeños trozos de madera, etc. además de otros recursos, de alto poder calorífico, como son los residuos forestales, agrícolas y agroalimentarios (López Ochoa, et. al, 2011).

Esto permite a algunas empresas, sobre todo aquellas pertenecientes al sector de la madera como ocurre con Norma Doors Technologies, S.A utilizar sus propios residuos para la generación de calor y, por lo tanto, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Por lo tanto, además de ser socialmente responsable te permite reducir costes.

<sup>17</sup>La industria 4.0 consiste en la digitalización de los procesos productivos en las fábricas mediante sensores y sistemas de información para transformar los procesos productivos y hacerlos más eficientes (Archanco, 2016).

Además, debemos mencionar la existencia del PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) que tiene como objetivos impulsar y fomentar la certificación forestal, difundir la Gestión Forestal Sostenible como motor de desarrollo de las poblaciones rurales, mitigar los efectos del cambio climático, proporcionar garantías de sostenibilidad a consumidores y compradores, entre otros. Para lograr este objetivo cuenta con empresas concienciadas como Norma Doors Technologies a través de la certificación de sus productos.

Y para finalizar con el análisis PESTEL, el **FACTOR LEGAL**. Al igual que las empresas pertenecientes a los demás sectores, en sector de la madera, y en concreto, las empresas que tienen como actividad económica la fabricación de puertas deben de cumplir la normativa que regula su actividad y los productos que comercializan.

Al ser una empresa que opera a nivel internacional la normativa que debe cumplir es variada y depende del país en el que venda sus productos.

En el caso de España y de los demás países pertenecientes a la UE los productos que vende Norma Doors, que están considerados como productos de construcción, están regulados por el Reglamento 305/2011.

Este tiene como objeto fijar las “condiciones para la introducción en el mercado o comercialización de los productos de construcción estableciendo reglas armonizadas sobre cómo expresar las prestaciones de los productos de construcción en relación con sus características esenciales y sobre el uso del marcado CE en dichos productos (art. 1 R (UE) nº 305/2011).

Además, la presencia del marcado CE en la etiqueta, embalaje o albarán del producto de construcción significa que el fabricante ha declarado una serie de prestaciones para su producto, que traslada al mercado mediante un documento que se denomina declaración de prestaciones, y que es su responsabilidad haber llevado a cabo las tareas que establece el Reglamento y la norma armonizada para cada producto (AENOR).

### Imagen 3.4. Certificados AENOR, Warrington y PEFC



Fuente: [www.norma-doors.com](http://www.norma-doors.com)

Las certificaciones también son una cuestión importante ya que en algunos países, como Irlanda entre otros, es obligatorio, para poder suministrar puertas de madera resistentes al fuego, disponer del marcado de producto Certifire de Warrington Certification.

#### **4.1.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Según M. Porter (1980) las cinco fuerzas competitivas son: competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales; y reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita a los participantes bien establecidos.

#### **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES O COMPETIDORES POTENCIALES**

Norma Doors fue fundada a partir de las “cenizas” de Puertas Norma tras el concurso de acreedores manteniendo en un primer momento la estructura productiva: maquinaria y una parte de los trabajadores de la anterior empresa, los cuales han ido aumentando poco a poco.

Como competidores potenciales de esta empresa tendríamos que considerar a todas aquellas empresas que puedan llevar a cabo como actividad económica la fabricación de puertas.

La fabricación de puertas depende de la estructura, de los materiales que se usen (madera, cristal, aluminio,...) y de las características especiales que tengan (resistentes al fuego, blindadas, interiores,...). Todo esto hace que dependiendo de del tipo de puerta que se quiera fabricar se necesite una estructura productiva más compleja o más sencilla y lo mismo sucede con la cualificación que dependiendo del tipo de puerta que se fabrique y del cómo se fabrique será una u otra.

Por lo tanto, podemos decir que las barreras de entrada de este sector dependen del tipo de empresa que se quiera instaurar en el mercado. Entre estas barreras de entrada podemos encontrar: la situación del sector, el cual se está recurando lentamente de la crisis económica.

Las puertas son consideradas como productos de construcción. Y en España, el sector de la madera, sobretodo la fabricación de muebles y puertas, tiene una alta dependencia de la construcción por ello durante la etapa de crisis, de la que se está saliendo lentamente, la venta de puertas sufrió un gran descenso.

En este sector la fabricación es principalmente bajo pedido debido a los costes producción que se tiene.

Dentro de la fabricación de puertas cabe la posibilidad de la diferenciación tanto en el diseño de la puerta como en los materiales que se utilizan junto con la procedencia de los mismos y en la calidad que debe de estar debidamente certificada dependiendo del tipo de puerta que se quiera fabricar.

Al ser un sector bastante perjudicado por la crisis no se prevé la entrada de nuevas empresas ya que la recuperación económica de las empresas ya establecidas depende del alto porcentaje de exportación.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Las empresas dedicadas a la fabricación de puertas tienen una amplia gama de proveedores como consecuencia de los diversos materiales y componentes (tableros de madera, herrajes, laminas,...) que se utilizan.

Hay materiales que se utilizan en la fabricación de puertas que no se puede sustituir. Sin embargo, en la actualidad existe la posibilidad de reproducir materiales naturales con impresión digital. Esto supone la existencia de algunos productos sustitutos que como consecuencia de su novedad todavía no se han instaurado en las fábricas pero puede llegar a ser un elemento a considerar a la hora de negociar con los proveedores.

En cuanto al grado de diferenciación en algunos de los componentes es mínima. En algunos productos se pueden diferenciar en el diseño como en los herrajes y manillas. En otros, una fuente de diferenciación es la procedencia de la materia prima, por ejemplo, en el caso de la madera, el certificado PEFC garantiza que se está comprando productos de bosques gestionados de forma sostenible.

La integración vertical es una amenaza a tener en cuenta. Ya que hay algunos proveedores que si que podrían llegar a tener alguna posibilidad de ampliar su actividad productiva. Este no sería posible en el caso de, por ejemplo, de los proveedores de herrajes ya que el proceso de producción de herrajes es totalmente distinto al proceso de fabricación de una puerta. Ya que los costes serian muy elevados.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación del cliente depende del volumen de pedido que haga a la empresa. Cuanto mayor sea el pedido mayor poder de negociación tendrá sobre la empresa sobre todo en aquellos casos en los que el pedido supone un alto porcentaje de las ventas totales.

En la actualidad no existen productos sustitutos de una puerta. Existen diversas formas de fabricar puertas ya sean de madera, aluminio o cristal o

varios de estos materiales que permiten la diferenciación pero no un producto sustitutivo de una puerta.

Una posible amenaza proveniente de los clientes es la integración vertical hacia atrás. Esta situación es poco probable ya que los clientes van desde particulares a hoteles, centros de bricolaje, etc., es decir, pertenecen a otros sectores y para poder dedicarse a la producción de puertas deben realizar importantes inversiones.

Dependiendo de quién sea el cliente, este tendrá mayor o menor información tanto del producto como de la empresa. Una empresa de construcción o dedicada al diseño de interiores tendrá mayor información que por ejemplo un particular. Además, si el volumen de compra es elevado, el cliente (empresa o particular) dedicará una mayor parte de su tiempo a recopilar información sobre el producto que desea comprar y la empresa que lo fabrica.

### **AMENAZA DE RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existen productos sustitutos de las puertas. Existen diferentes puertas de diferentes materiales, composiciones y formas, ya sean puertas de cristal, de madera, de aluminio o varios de ellos en un mismo diseño. Y puertas de distintos usos: interiores, exteriores, blindadas, resistentes al fuego,...

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores es aquella que se da entre las empresas que ya están instauradas en el sector. En el sector de la fabricación de puertas hay un elevado número de empresas que se reparten a lo largo de la geografía española desde pequeñas carpinterías hasta empresas multinacionales. Esto hace que la rivalidad entre competidores sea elevada sobretodo como consecuencia del descenso de las ventas de puertas en los últimos años.

Las barreras de salida, según la definición de Porter, M. (1980), son factores de carácter económico, estratégico y emocional que permiten a las empresas competir en la industria aunque sus rendimientos sean bajos e incluso negativos.

En este sector, las barreras de salida dependen del tipo de empresa que quiera salir del mercado. Serán mayores cuanto más grande sea la empresa tanto en infraestructura como en personal. Una pequeña carpintería tiene más facilidades de salir del mercado que una empresa que haya realizado una inversión muy elevada.

### **4.1.3. DAFO**

Con el análisis PESTEL hemos conocido el entorno general de la empresa, con Porter el entorno competitivo y con el análisis DAFO conoceremos con mayor detalle la situación actual de la empresa.

El análisis DAFO se encuentra compuesto por dos grandes bloques: el bloque interno, en que se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa; y el bloque externo en el que se analizan las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado en el que opera Norma Doors.

#### **DEBILIDADES**

Una de las debilidades que podemos encontrar en esta empresa es la del origen de su fundación. Es una empresa que se funda tras el concurso de acreedores de Puertas Norma, S.A.

Desde su fundación hasta la actualidad el cambio de accionistas ha sido constante. Sobre todo por la salida de los socios industriales, primero el Grupo Tover y después Thys Alcopa. Esto supuso cierta incertidumbre para el entorno más próximo, principalmente para los trabajadores, de la empresa.

#### **AMENAZAS**

El crecimiento del sector de la madera (fabricación de muebles y madera) en España es lento. Esto supone que el aumento de las ventas de puertas sea lento y por lo tanto que el volumen de ventas de la empresa sea menor.

Existe mucha demanda de madera lo que hace que suban los precios y más aun cuando hay aserradores que han sufrido de desabastecimiento de esta materia prima. Esto puede suponer un aumento de en los costes de producción ya que muchos de los componentes que la empresa usa para la fabricación de puertas son de madera.

#### **FORTALEZAS**

Es una empresa que cuenta con trabajadores cualificados y con mucha experiencia en la fabricación de puertas ya que la mayoría de ellos trabajaron para su predecesora.

Norma Doors cuenta con una amplia gama de productos: puertas de armario, de cristal, resistente al fuego, ... Además, una de sus puertas (Fit Door) ha sido galardonada con el BWF Awards en la categoría de mejor diseño tecnológico en madera.

## **OPORTUNIDADES**

Mientras que el mercado español puede suponer una amenaza para la empresa, las exportaciones suponen una gran parte de la producción de la empresa. Esto se debe a que hay otros mercados en el que la demanda de puertas es mucho mayor que en España debido al crecimiento económico que están experimentando.

La empresa se encuentra en una Comarca en la que existe una amplia variedad de aserraderos que pueden suministrar alguno de los componentes con costes de transporte inferiores.

Mano de obra cualificada. En la Comarca de Pinares hay mano de obra cualificada, que conoce el proceso productivo de la fabricación de puertas y también el funcionamiento de la maquinaria.

### **4.2. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS**

El objetivo es conocer si los ERE de Puertas Norma S.A han afectado a la imagen corporativa de Norma Doors. Como consecuencia de ello recurrimos a uno de los componentes de la imagen corporativa: la imagen pública.

Las variables de la imagen pública pueden ser numerosas. Nosotros nos centraremos en dos de ellos la visibilidad mediática que tiene la empresa y la imagen en el entorno más próximo, es decir, a una serie de municipios de la Comarca de Pinares.

### **4.3. ESTABLECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN Y DE LA MUESTRA DE ANALISIS**

Las unidades de observación serán aquellas personas que sean residentes en una serie de municipios, próximos a la empresa pinariega, de la provincia de Burgos y Soria, más concretamente de municipios pertenecientes a la Comarca de Pinares. De la provincia de Burgos, el municipio de Hontoria del Pinar el cual engloba las localidades de Hontoria del Pinar, Aldea del Pinar y Navas del Pinar.

En cuanto a la provincia de Soria, los municipios son los siguientes: San Leonardo de Yagüe que incluye también la localidad de Arganza; Navaleno; Santa María de las Hoyas que incluye la localidad de Muñecas, Espejón y Espeja de San Marcelino, que engloba las localidades de: Espeja de San Marcelino, La Hinojosa, Quintanilla de Nuño Pedro, Guijosa y Orillares.

#### **4.4. ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

Para poder llevar a cabo el análisis de las variables se acudirá a técnicas cuantitativas como lo es la encuesta y también a la técnica del *desk research*.

La realización de una encuesta (Anexo 1) nos permite obtener información primaria lo que supone tener información actual, concreta y especializada. La encuesta tendrá la siguiente estructura: preguntas abiertas y preguntas cerradas: dicotómicas y escala de Likert. Además una de las preguntas dicotómicas hace posible descartar a aquellos que no pertenecen a la población objeto de estudio.

Mientras que la metodología de investigación del *desk research* se basa en recopilación de información de determinado tema de distintas fuentes. Es decir, se basa en información secundaria.

Como a través del *desk research* se quiere ver la visibilidad mediática de la empresa nos centraremos en los medios de comunicación, principalmente periódicos digitales.

Se han seleccionado estas técnicas ya que son las que mejor se adaptan a la hora de analizar las variables objeto de estudio: visibilidad mediática e imagen en el entorno más próximo de la empresa.

#### **4.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Primero se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y después la visibilidad mediática de la empresa.

En esta ocasión, no realizaremos la cuantificación de los resultados, ya que solo nos hemos centrado en uno de los componentes de la imagen corporativa: la imagen pública.

##### **4.5.1. ENCUESTA**

El trabajo de campo se ha realizado a través de una encuesta online distribuida a través de redes sociales como Facebook e Instagram. Se aplica un muestreo aleatorio estratificado. Para la selección de miembros de cada estrato se recurre a un muestreo aleatorio simple ya que los componentes de cada estrato tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

En la encuesta participaron 136 personas de las cuales fueron descartadas 30 ya que no pertenecían a la población objeto de estudio. De esta forma la muestra se encuentra integrada por 106 miembros. Esto nos ha permitido conocer la opinión del entorno de la empresa sobre la posible

influencia o no de los ERE de Puertas Norma, S.A., en la imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A.

La muestra está integrada tanto por hombres (32,08%) como mujeres (67,92%) con una edad media de 39,17 años y con una desviación típica de 13,65 años. La edad se encuentra comprendida en un intervalo que va desde los 17 años a los 65. Además el 8,6% de la muestra trabaja en la actualidad para la empresa.

**Tabla 3.1. Ficha técnica de la encuesta**

Características	
<b>Elemento muestral</b>	Habitantes de los municipios seleccionados
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Aleatorio estratificado. Afijación proporcional
<b>Tamaño de la muestra</b>	106
<b>Error muestral</b>	6,2% para p=50% y q=50%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Tiempo</b>	23 de mayo de 2018 a 20 de mayo de 2018
<b>Alcance</b>	Soria y Burgos
<b>Fuente de la información</b>	Encuesta online a través de Facebook e Instagram

Fuente: Elaboración propia a partir de García Gómez, B. (2011).

En primer lugar, se quiere saber si existen diferencias en la valoración general (VG) de los encuestados sobre la empresa en función de su edad. Para esto se han agrupado las edades de la siguiente manera: [17 – 26], [27 – 36], [37 – 46], [47 – 56] y [57 – 66]. La escala utilizada para la valoración es la siguiente: Muy mala (1), mala (2), aceptable (3), buena (4) y muy buena (5).

Por lo tanto, las hipótesis a contrastar son:

$$\begin{cases} H_0: \mu_{[17-26]}^{VG} = \mu_{[27-36]}^{VG} = \mu_{[37-46]}^{VG} = \mu_{[47-56]}^{VG} = \mu_{[57-66]}^{VG} \\ H_1: \mu_{[17-26]}^{VG} \neq \mu_{[27-36]}^{VG} \neq \mu_{[37-46]}^{VG} \neq \mu_{[47-56]}^{VG} \neq \mu_{[57-66]}^{VG} \end{cases}$$

Para el contraste de hipótesis se aplica ANOVA para conocer la valoración general de la empresa en función de la edad.

**Tabla 3.2. ANOVA para la valoración general de la empresa por grupos de edad**

		N	Media	D. Típica	F	Sig.
VALOR GENERAL	[17 – 26]	32	3,63	0,907	1,388	0,244
	[27 – 36]	11	3,18	0,603		
	[37 – 46]	27	3,26	0,984		
	[47 – 56]	20	3,35	0,745		
	[57 – 66]	16	3,06	0,929		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SPSS (datos) y García Gómez, B. (2011).

Como podemos ver la tabla muestra una significación de  $P=0,244$  por lo tanto  $P>0,05$ . Esto significa que no existen diferencias significativas de la valoración general de la empresa entre los grupos de edad.

En segundo lugar, queremos saber si existen diferencias en la valoración general de los encuestados entre aquellos que consideran que los ERE de Puertas Norma han influido en la imagen de la nueva empresa (Si ERE) y los que consideran que no han influido (No ERE). Las hipótesis a contrastar son:

$$\begin{cases} H_0: \mu_{SiERE}^{VG} = \mu_{NoERE}^{VG} \\ H_1: \mu_{SiERE}^{VG} \neq \mu_{NoERE}^{VG} \end{cases}$$

En la siguiente tabla tenemos los resultados del test de diferencias de medias.

**Tabla 3.3. Resultados del test de diferencia de medias para la valoración de la empresa (SiERE/NoERE)**

		N	Media	D. Típica	F	Sig.
Valoración general	Si ERE	75	3,20	0,870	7,757	0,006
	No ERE	31	3,71	0,824		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SPSS (datos) y García Gómez, B. (2011).

Como podemos ver, la tabla muestra una significación de  $P=0,006$  por lo tanto  $P<0,05$ . Esto significa que existen diferencias significativas entre las personas que consideran que los ERE sí han influido en Norma Doors y aquellas que consideran que no han influido en referencia a la valoración general que tienen sobre la imagen de la empresa. Es decir, que para un nivel de confianza del 95%, las personas que consideran que la imagen de Norma Doors no se ha visto afectada por los ERE (el 29,25% de los encuestados) tienen una mejor valoración de la empresa que aquellas personas que consideran que los ERE sí que han influido en ella.

Los motivos principales de aquellos que consideran que los ERE no han influido en la imagen de Norma Doors son:

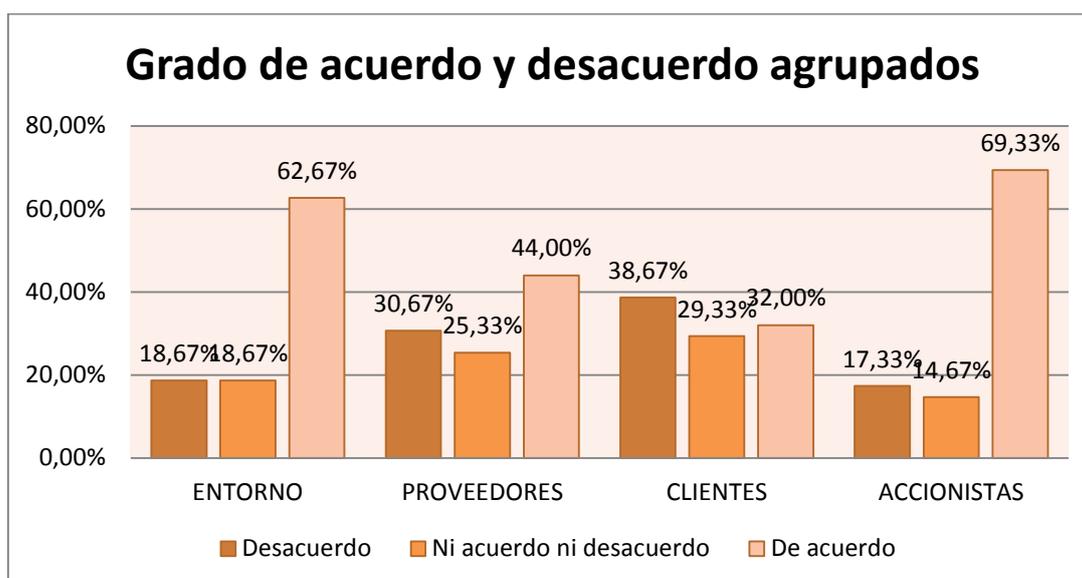
1. Consideran que son empresas distintas.
2. Por el momento en el que se produjo ya que había una mala situación económica en el país y esto supuso que se realizaran EREs en toda España.
3. La poca difusión que tuvieron los ERE de Puertas Norma.

4. La confianza que tienen en los nuevos accionistas, principalmente en la Diputación de Soria.
5. Por el afecto hacia la empresa.

En cuanto a los que consideran que los ERE han influido en la imagen de Norma Doors Technologies, S.A., es decir, el 70,5% de los encuestados, se les preguntó sobre su grado de acuerdo y desacuerdo (a través de una escala de Likert de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) en el posible perjuicio que han podido ocasionar los ERE de Puertas Norma en la relación con el entorno, con los proveedores y con los clientes y si han generado incertidumbre a los accionistas de la empresa.

En el siguiente gráfico se pueden ver el grado de desacuerdo y acuerdo que tienen los que consideran que los ERE de Puertas Norma si han influido en la imagen de Norma Doors. Se han agrupado en tres categorías: ni acuerdo ni desacuerdo (3 en la escala de Likert), en desacuerdo (1 y 2 en la escala de Likert) y de acuerdo (4 y 5).

**Gráfico 3. 4. Grado de acuerdo y desacuerdo agrupados**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, el perjuicio sobre la relación con el entorno. En este caso vemos que un 62,67% considera que el entorno sí que se ha visto perjudicado frente al 18,67% que considera que no. El porcentaje restante (18,66%) no está de acuerdo ni en desacuerdo con que los ERE hayan podido perjudicar al entorno.

En este caso, los encuestados hacen hincapié en algunos aspectos del entorno. Consideran que en general todas las empresas y establecimientos de la zona se han visto muy perjudicados como consecuencia del paro que hay en

la zona, además esto hace que la población joven en la comarca se haya visto disminuida. Otro aspecto que consideran que se ha visto afectado ha sido la relación entre los vecinos como consecuencia del estado de ánimo de la población.

En cuanto a la relación con los proveedores, la opinión los encuestados es la siguiente: el 44% considera que si que ha perjudicado la relación con los proveedores, el 30,67% considera que no y los que no están de acuerdo ni en desacuerdo suponen más del 25% de los encuestados.

En referencia a los clientes, el porcentaje de personas que consideran que los ERE han perjudicado la relación con los clientes (32%) es bastante inferior que en los casos anteriores. Mientras que el porcentaje que considera que no han perjudicado la relación ha aumentado situándose en un 38,7%. El porcentaje de los que no están de acuerdo ni desacuerdo (29,33%) también ha aumentado.

Para finalizar, la incertidumbre sobre los accionistas. En este caso, el porcentaje de personas que consideran que si ha generado incertidumbre de los accionistas de Norma Doors supone un 69,33%. Mientras que el 16% considera que no ha generado incertidumbre. El 16% restante es de aquellos que no están de acuerdo ni en con que los ERE hayan podido generar incertidumbre a los accionistas.

Por lo tanto, podemos concluir que los encuestados consideran que los ámbitos más perjudicados de Norma Doors por los ERE de Puertas Norma son los accionistas y el entorno, seguidos por los proveedores y en último lugar, los clientes.

Además, el 60% considera que hay otros aspectos que han afectado a Norma Doors tras los ERE como por ejemplo: la motivación de sus trabajadores, la incertidumbre que tiene el entorno acerca de la continuidad de la empresa, la existencia de una posible desconfianza del sector bancario hacia Norma Doors e incluso hacia marca "Norma".

#### **4.5.2. VISIBILIDAD MEDIÁTICA**

La presencia de la empresa en los medios de comunicación depende del ámbito al que pertenezca el medio en cuestión. La mayoría de sus apariciones se producen en los medios de comunicación de la provincia de Soria: Helado – Diario de Soria, desdeSoria.es, noticiasdeSoria.com, El Mirón de Soria,...

Pero no podemos olvidarnos de los medios de Castilla y León como CyLtv Noticias y los periódicos de nivel nacional como La Vanguardia en su edición digital y 20minutos.com entre otros.

Las últimas noticias que se han producido acerca de la empresa están relacionadas con el acuerdo laboral entre la empresa y el comité de empresa para un aumento de salarios entre otras cuestiones. Otra noticia reciente es la alianza entre Norma Doors y Puertas Uniarte (Toledo).

### Imagen 3.5. Noticia Helado – Diario de Soria: alianza entre Norma Doors y Uniarte



Fuente: Heraldo – Diario de Soria.

La presencia de Norma Doors también se produce en revistas y periódicos digitales especializadas en madera como por ejemplo: [madera-sostenible.com](http://madera-sostenible.com). En este periódico digital especializado podemos ver la noticia del aumento de los certificados que posee Norma Doors, en este caso la norma estadounidense “UL”.

### Imagen 3.6. Noticia Norma Doors en Madera-Sostenible



Fuente: [www.madera-sostenible.com](http://www.madera-sostenible.com)

Además, la empresa tiene una presencia internacional como consecuencia de los diversos acuerdos con clientes pertenecientes a otros países y la participación en ferias tanto en España como en otros países de carácter internacional como lo son Fima – Maderalia 2018 (Valencia) y Batimat (París) tanto en el año 2015 como en el 2017.

Estas ferias tienen el objetivo de dar a conocer tanto la empresa como los productos y servicios que pueda ofrecer. Además, también te permiten ponerte en contacto con nuevos clientes y proveedores y conocer tanto a los competidores como sus novedades.

### Imagen 3.7. Norma en Batimat 2015 (París)



Fuente: <http://www.blog.norma-doors.com>

Hay que destacar que la presencia de norma en este tipo de ferias no solo se limita a Europa sino que también ha participado en el salón internacional de materiales de construcción y trabajo público en Argelia, Batimatec (2015).

### Imagen 3.8. Norma en Batimatec 2015 (Argelia)



Fuente: <http://www.blog.norma-doors.com>

Por lo tanto, podemos decir que la presencia a nivel internacional que tiene la empresa es elevada gracias a la participación en las diversas ferias y exposiciones en las que participa. Además, estas ferias tienen gran repercusión en revistas especializadas lo que hace que las empresas participantes tengan mayor visibilidad.





**CAPITULO 4:  
CONCLUSIONES**

---



Para finalizar el presente trabajo de fin de grado, se expondrán una serie de conclusiones a las que se ha llegado tras el estudio de la imagen corporativa y los ERE.

Así, como las conclusiones extraídas tras el estudio del caso práctico, tanto de los ERE de Puertas Norma como de la auditoria de imagen corporativa de Norma Doors Technologies.

### **1. CONCLUSIONES GENERALES**

La imagen corporativa es un activo intangible difícil de cuantificar a pesar de lo beneficioso que supone tener una imagen positiva para las empresas. Esto es consecuencia del poco caso que hacen las organizaciones de ella debido a que no se puede controlar directamente sino que depende de la coherencia entre las actuaciones de las empresas con lo que dicen ser.

Aunque, en los últimos años, el interés hacia este ámbito ha ido en aumento. Es decir, las empresas se están concienciando de la importancia que tiene una buena imagen corporativa ya que los beneficios que aporta son números y variados.

El término “imagen corporativa” no tiene unanimidad a la hora de definir lo ya que depende de las distintas ramas y enfoques de estudio así como de los distintos autores dedicados al estudio de la misma. A pesar de todo ello, podemos decir que hay dos grandes corrientes con respecto a este término: la publicidad y la organización y la comunicación en la empresa.

No podemos olvidarnos de la estrecha relación que tiene el término de imagen corporativa con otros como son la reputación y la identidad corporativa. Términos que en ocasiones se pueden confundir entre sí.

Las auditorias de imagen nos ayudan a conocer la percepción que se tiene de la empresa en los diferentes ámbitos en los que participa ya sea en el entorno general como en aspectos más específicos de su actividad económica. Una vez que se conocen los resultados permite a la empresa realizar acciones para intentar mejorar o mantener esa imagen, teniendo en cuenta de que no

pueden tener una influencia directa sobre ella sino que sus actuaciones serán interpretadas y valoradas por los públicos.

En lo referente a los ERE realizados en el periodo de crisis de 2008 a septiembre de 2016, podemos concluir diciendo que los procedimientos que se han llevado a cabo han sido numerosos, en todas sus variedades, afectado a más de dos mil quinientos trabajadores. Esta etapa tuvo su punto máximo en el año 2012.

En cuanto a las reformas laborales realizadas en España desde el año 2006, la reforma laboral del 2012 es la que mayores cambios ha introducido en el Derecho del Trabajo.

En el caso de los expedientes de regulación empleo, el mayor cambio introducido fue la eliminación de la solicitud de la autorización para iniciar el procedimiento que debía efectuar el empresario ante la autoridad laboral.

Esto ha supuesto una mayor flexibilidad a la hora de realizar tanto despidos colectivos como suspensiones de contratos y reducciones de jornada y el cumplimiento del objetivo de “garantizar [...] la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa [...]” que se había marcado tanto el RD Ley 3/2012, de 10 de febrero como la Ley 3/2012, de 6 de julio.

Hay que destacar que, en el caso especial de los expedientes de regulación de empleo concursales, la modificación del artículo 64 de la Ley Concursal que mayor impacto ha tenido ha sido la modificación que se realizó en el año 2011. Es una Ley que desde que entró en vigor hasta la actualidad ha tenido numerosas modificaciones.

La principal diferencia ente el ERE administrativo y el ERE concursal es que en este último el papel de la autoridad laboral se limita a la remisión de los informes que le solicite el juez concursal que realiza las funciones que le correspondían a la autoridad laboral en el ERE administrativo. Sin olvidarnos que para iniciar un expediente de regulación de empleo se debe tener la autorización el juez concursal, autorización que en los ERE administrativos correspondía a la autoridad laboral, antes de la reforma de 2012.

En cuanto a la comunicación, es una de las mejores herramientas que las empresas tienen tanto a nivel interno como externo. En situaciones de crisis, una comunicación correcta evita que se creen más escenarios que puedan resultar perjudiciales para la empresa.

Por último, el *outplacement* permite capacitar a los trabajadores, afectados por un expediente de regulación de empleo, para volver al mercado laboral.

## 2. CONCLUSIONES ESPECIFICAS

Norma Doors es una empresa que surge tras un concurso de acreedores en el que se llevo a cabo un ERE y previamente otro. Es decir, surge tras una etapa crítica para toda una comarca.

Con la solicitud, en el año 2010, del ERE de suspensión de contratos de trabajo y su no aplicación inmediata, se creó un ambiente de incertidumbre que se vio agravado un año más tarde la solicitud de un ERE de extinción, que fue retirada pasados unos días. Y posteriormente la declaración voluntaria en concurso de acreedores.

La primera conclusión que se puede extraer está relacionada con la comunicación que se dio durante este escenario de crisis. Se puede apreciar que la comunicación que hubo entre la empresa y el comité de empresa y entre el comité de empresa y los trabajadores no fue suficiente para disipar dudas sobre el futuro de la empresa y de los trabajadores. Es decir, no se llevo a cabo una buena gestión de la comunicación durante la crisis lo que dio lugar a la proliferación de rumores y una mayor incertidumbre.

Además, la falta de acuerdos entre las partes llevó a la empresa a una “situación extremadamente delicada”.

En cuanto a las conclusiones extraídas de la auditoría de imagen podemos decir que una cuarta parte considera que los ERE no han afectado a la imagen corporativa de Norma Doors. Estas personas argumentan que son distintas empresas, además del afecto que tienen a la empresa.

Mientras que la tercera parte considera que los ERE sí que han influido a la imagen de la empresa perjudicando sobre todo su relación con el entorno y generando incertidumbre a los accionistas. Sin olvidarnos de la motivación de los trabajadores y la relación con las entidades bancarias

A pesar de que todavía se percibe cierta incertidumbre por la supervivencia de la empresa, la valoración general que tiene el entorno es aceptable.

Por lo tanto, la empresa debería de realizar un mayor esfuerzo en comunicación enfocado a su entorno más próximo a fin de disipar las dudas y desconfianzas que se tienen sobre la organización.

Y para finalizar, la visibilidad mediática. Podemos concluir diciendo que los medios no especializados se hacen eco de las actuaciones de la empresa ya sea por acuerdos, contratación o cambios en el accionariado, entre otros.

Mientras que los medios especializados se centran en los productos y en la participación de la empresa en las distintas ferias relacionadas con la madera.

### **3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Por último, exponemos a continuación las futuras líneas de investigación relacionadas con la auditoria de imagen realizada en el caso práctico.

Tras realizar una parte de la auditoria de imagen (imagen pública) de Norma Doors sería adecuado continuar con la imagen interna, la imagen comercial e imagen financiera.

Con la imagen interna se puede conocer con detalle el clima interno que predomina en la empresa, la valoración de los recursos humanos de la empresa así como la adecuación cultural.

En cuanto a la imagen comercial permitiría conocer la valoración que se tiene de los productos que oferta la empresa así como su servicio de atención al cliente tanto antes de la compra como después de la misma. Otro aspecto a tener en cuenta es el valor de la marca "Norma". Marca que el pasado tenía una buena valoración al igual que la empresa.

Y por último, la imagen financiera. Cuyo objetivo es conocer la situación financiera de la empresa así como su estructura de capital.

Todo ello, junto con la imagen pública, nos ayudaría a conocer con mayor detalle la imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A. y más detalladamente en que aspectos se ha visto afectada por los ERE de su predecesora.



## BIBLIOGRAFÍA

---



## LIBROS

Alcázar Ortiz, S. (2015). *El despido colectivo en la empresa. Causas, procedimiento y control judicial*. Pamplona: Aranzadi.

Argenti, P. A. (2004). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.

Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C., & Morales Fernández, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas : fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill, D.L.2004.

Balca, O., & Fernández, N. (2016). *La deslocalización fallida de Norma*. Unión Sindical de CCOO Castilla y León.

Baños González, M., & Rodríguez García, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC.

Bernstein, D. (1986). *La imagen de la empresa y al realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas*. Barcelona: Plaza y Janes.

Cabrera, J. (1996). *Las relaciones públicas en la empresa*. Madrid: Acento Editorial.

Calle Durán, M. d., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2014). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Paeson Educación, cop.

Capriotti, P. (1992). *Imagen de la empresa*. Barcelona: El Ateneo.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP .

Costa, J. (2009). *Comunicación corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2015). *Manual práctico de la responsabilidad corporativa. Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa*. Madrid: Gedisa Editorial.

García Gómez, B. (2011). *Los programas de fidelización análisis de su eficacia en establecimientos detallistas*. Saarbrücken (Alemania): Editorial Académica Española.

García Quiñones, J. C., Lahera Forteza, J., Serrano Garcia, M. J., Valdés Alonso, A., & Valdés Dal-Ré, F. (2012). *Reforma laboral 2012: preguntas y respuestas*. Madrid: Ediciones Cinca.

- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández Mogollón, R. M. (1990). *La imagen de las empresas*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2011). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Lahera Fortaleza, J. (2012). *Refroma laboral 2012: preguntas y respuestas*. Madrid: Cinca.
- Marín Calahorro, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales. Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Fragua.
- Martín Valverde, A., Rodríguez-Sañudo Gutierrez, F., & García Murcia, J. (2010). *Derecho del trabajo*. Madrid: Tecnos.
- Molina Navarrete, C. (2012). *El concurso de acreedores. Aspectos sociales y laborales de la reforma 2011 - 2012*. Madrid: Tecnos.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pozo Lite, M. d. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Eunsa.
- Roesnod Ríos, V. (2018). *Investigación de mercados. Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sanz de Tajada, M. Á. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2015). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

## LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA

España. Audiencia Nacional. Sentencia 0112/2012, de 15 de octubre, Consultado el día 25 de abril de 2017. Disponible en: <http://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&database=AN&reference=6529168&links=&optimize=20121106&publicinterface=true>.

España. Jdo, 1ª. Inst. E Instrucción N.2 y Mercantil con competencia en Registro Civil de Soria. Auto 000041/2011, de 28 de diciembre de 2012. Consultado el día X. Disponible en: [www.desdesoria.es/wp-content/uploads/2013/01/Auto-ERE-Norma.pdf](http://www.desdesoria.es/wp-content/uploads/2013/01/Auto-ERE-Norma.pdf)

España. Ley 22/2003, de 9 de julio, concursal. Boletín Oficial del Estado, 164: 26905 – 26965. Modificación publicada el 02/10/2015, en vigor a partir del 03/10/2015.

España. Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de julio de 2012, 162: 49113 – 49191.

España. Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. *Boletín Oficial del Estado*, 18 de septiembre de 2010, 227: 79278 – 79326.

España. Ley 38/2011, de 10 de octubre, de reforma de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de octubre de 2011, 245: 106745 – 106801.

España. Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de octubre de 2012, 261: 76292 – 76322.

España. Real Decreto 801/2011, de 10 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de junio de 2011, 141: 61027 – 61045.

España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015, 255: 100224 – 100308.

España. Real Decreto Ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de junio de 2010, 147: 51662 – 51699.

España. Real Decreto Ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de junio de 2010, 147: 51662 – 51699.

España. Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de febrero de 2012, 36: 12483 – 12546.

España. Real Decreto Ley 5/2006, de 9 de junio, para la mejora del crecimiento y del empleo. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de junio de 2006, 141: 22670 – 22682.

Unión Europea. Reglamento (UE) 305/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2011, por el que se establecen condiciones armonizadas para la comercialización de productos de construcción y se deroga la Directiva 89/106/CEE del Consejo. *Diario Oficial de la Unión Europea* L 88, 4 de abril de 2011, pp. 5-43.

## DOCUMENTOS ONLINE Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS

¿Cómo comunicar un ERE? Manuel Carrillo. Grupo reputación corporativa: prensa y redes. 20 de enero de 2009. Consultado el día 1 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://gruporeputacioncorporativa.blogspot.com.es/2009/01/cmo-comunicar-un-ere.html?view=magazine>

AENOR. *Productos de construcción. Cumplimiento de las condiciones armonizadas para la comercialización de productos de construcción según el Reglamento 305/2011*. Consultado el día 12 de marzo de 2018. Disponible en: [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_marcadoce\\_dpc.asp#Wx-aNCDtbc](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_marcadoce_dpc.asp#Wx-aNCDtbc)

Aldao, C. (18 de junio de 2015). *La reputación corporativa: lo que es y lo que parece ser*. Villafañe y Asociados. Consultado el día 5 de mayo de 2017. Disponible en: <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa-que-es-y-que-parece-ser/>

Arenas, J. (23 de Febrero de 2011). *Outplacement: La recolocación cala en las empresas*. Recuperado el 9 de Junio de 2017, de Mastermas: <http://www.mastermas.com/Reportajes/pdf/Outplacement2010.pdf>

Asociación Española del Comercio e Industria de la Madera (AEIM). *Diagnostico del sector de la madera en España. Conclusiones del Estudio de Mercado elaborado por AEIM para WWF España*. 13 de marzo de 2014. Consultado el día el 5 de junio de 2017. Disponible en: <http://asmadera.com/wp-content/uploads/2014/11/AEIM2014.pdf>

Balmer, J, Greyser, S. *Corporate marketing Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*. European Journal of Marketing. Vol. 40 No. 7/8, 2006, pp. 730-741

Balmer, John M.T.. *Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing*. European Journal of Marketing, 1998, 14, 963 – 996.

Balmer, John M.T.. *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog*. European Journal of Marketing, 2001, Vol. 35 Issue: 3/4, pp.248-291

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen de la Empresa*. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Consultado el día 29 de diciembre de 2016. Disponible en: [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)

*Certificados de Norma Doors* .Consultado el 30 de mayo de 2018. Disponible en: <http://www.norma-doors.com/es/certificados-norma-doors>

CESE. *Informa Sectorial de la Economía Española 2015. Sector de la madera y mueble*. Consultado el día 5 de junio de 2017. Disponible en: <https://www.granadaempresas.es/wp-content/uploads/2017/01/363368a78efbbc5cd9f52ef13a5d397d3f4ca4cf.pdf>

*Cómo comunicar un ERE*. Javier Salgado. Comunicación de crisis. 26 de noviembre de 2017. Consultado el día 1 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://jscomunicaciondecrisis.com/como-comunicar-un-ere/>

Currás Pérez, Rafael; (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Teoría y Praxis*, . 9-34. Consultado el día 27 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>

*De construcciones militares a la fabrica más moderna de Europa*. Heraldo de Soria. Consultado el día 8 de noviembre de 2017. Disponible en: [http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/provincia/construcciones-militares-la-fabrica-mas-moderna-europa\\_20187.html](http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/provincia/construcciones-militares-la-fabrica-mas-moderna-europa_20187.html)

*Diagnostico del sector de la madera en España*. Interempresas. 29 de agosto de 2014. Consultado el día 5 de junio de 2017. Disponible en: <http://www.interempresas.net/Madera/Articulos/126382-Diagnostico-del-sector-de-la-madera-en-Espana.html>

El sector de la madera y el mueble crecerá un 3% en 2018. La recuperación de la construcción y la mejora de la renta familiar impulsan al sector de la madera y el mueble, que en 2018 firmará su quinto año al alza. Consultado el día 10 de febrero de 2018. Disponible en: [https://galicia.economiadigital.es/politica-y-sociedad/observatorio-forestal/el-sector-de-la-madera-y-el-mueble-crecera-un-3-en-2018\\_532094\\_102.html](https://galicia.economiadigital.es/politica-y-sociedad/observatorio-forestal/el-sector-de-la-madera-y-el-mueble-crecera-un-3-en-2018_532094_102.html)

Enrique Jiménez, A. M. (2007): *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de un caso: La crisis de Fontaneda*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Consultado el día 30 de agosto de 2017. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>

Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-256

García – Perrote, I. (2003): *Aspectos laborales de la nueva Ley Concursal*. Actualidad Jurídica Uría & Méndez. Nº. 6/2003, 77 – 93. Consultado el día: 28 de diciembre de 2017. Disponible en: <http://www.uria.com/documentos/publicaciones/1078/documento/05Ignacio.pdf?id=2019>

García de los Salmones Sánchez, M. del Mar (2002): *La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles*. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, Santander. Consultado el día 10 de XXX de 2017. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/2313>

Gutiérrez Huby, A.M. *El management: una alternativa de dirección empresarial*. Quipukamayoc. 2000, pp. 137 – 142. Consultado el día 27 de febrero de 2017. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/management.htm>

Pérez, A., Rodríguez del Bosque, I. *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*. Consultado el día 9 de junio de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>

Isabel G. Villarroel. Soria. 02/11/2017. *El sector de la madera en la provincia se va recuperando después de diez años de decadencia*. Cadena ser. Consultado el día 8 de enero de 2018. Disponible en: [http://cadenaser.com/emisora/2017/11/01/ser\\_soria/1509563474\\_004861.html](http://cadenaser.com/emisora/2017/11/01/ser_soria/1509563474_004861.html)

Israel Duval. Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa. Martes, 07 de mayo de 2013. Consultado el día \_ de \_ 2017. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la->

[columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa](#)

Juanma. Madera Sostenible. *NORMA suma nuevos certificados para potenciar su entrada en hoteles*. 5 de marzo de 2018. Consultado el día 30 de mayo de 2018. Disponible en: <https://madera-sostenible.com/carpinteria/norma-suma-nuevos-certificados-potenciar-entrada-hoteles/>

*La comisión de Desarrollo Económico y Turístico ha dictaminado por unanimidad los movimientos administrativos necesarios para adecuar la situación de la Diputación y del resto de socios en Norma Doors al nuevo escenario accionarial*. Diputación de Soria. 10 de enero de 2017. Consultado 30 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.dipsoria.es/actualidad/notas-de-prensa/la-comision-de-desarrollo-economico-y-turistico-ha-dictaminado-por-unanimidad-los-movimientos>

La comunicación de las empresas en los ere y en situaciones de crisis laboral. Consultado el día 30 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/090123inf-estudio-general-ere.pdf>

López-Ochoa, L. M.; García-Lozano, C.; C. Juárez Castelló, M.; Doménech-Subirán, J. *Soluciones generales en situaciones especiales para edificios de viviendas mediante el empleo de calderas de biomasa de forma competitiva*. Consultado el día 15 de febrero de 2018. Disponible en: [http://www.aepro.com/files/congresos/2011huesca/CIIP11\\_1446\\_1462.3348.pdf](http://www.aepro.com/files/congresos/2011huesca/CIIP11_1446_1462.3348.pdf)

Martínez, M. *La comunicación interna como herramienta estratégica de gestión*. Dirección de Recursos Humanos II. Universidad de Valladolid. Curso 2014 – 2015.

Mayol Marco. *Identidad e imagen en Justo Villafañe*. Signo y Pensamiento 57, pp 506-519, Volumen XXIX, julio - diciembre 2010. Consultado el día 7 de mayo de 2017. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2540/1809>

Ministerio de Economía y Finanzas. *Norma Internacional de Contabilidad 38. Activos intangibles*. Consultada el día 5 de abril de 2017. Disponible en: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/NIC\\_038\\_2014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/con_nor_co/vigentes/nic/NIC_038_2014.pdf)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Definición de ERE*. Consultado el día 13 de enero de 2017. Disponible en: <https://sede.sepe.gob.es/glosario/descripcion.do?id=549>

Parados de larga duración (mayor o igual a 12 meses) según grupos de edad. Instituto nacional de estadística (INE). Consultado el día 2 de abril de 2017. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925463214&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925463214&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)

Pérez Ruiz, A. (2011): *Estudio de la Imagen de Responsabilidad Social Corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, Santander. Consultado el día 09 de junio de 2017. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/36868>

Definición de administración concursal. Guías jurídicas. Wolters Kluwer. Consultado el día 12 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://goo.gl/YYA9D6>.

*Puertas Norma plantea despedir a 286 trabajadores o la aceptación de otro ERE*. RTVCYL. ICAL. Miércoles 25 de mayo de 2011. Consultado el día 12 de diciembre de 2017. Disponible en: <http://www.rtvcy.com/noticia/278F9CA7-947E-40B336CEDAF389E1/puertas/norma/plantea/despedir/trabajadores/aceptacion/otro/ere>

*PUERTAS NORMA, S.A. presenta un ERE que afecta a 512 trabajadores*. 21 de junio de 2010. Junta de Castilla y León. Consultado el día 20 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/1284242339548/Comunicacion>

Retos en la comunicación de un ERE. 30 de julio de 2008. El Confidencial. Consultado el día 30 de agosto de 2017. Disponible en: [http://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2008-07-30/retos-de-la-comunicacion-en-un-ere\\_749288/](http://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2008-07-30/retos-de-la-comunicacion-en-un-ere_749288/)

Solicitud de tramitación del Expediente para Extinción Colectiva y Suspensión de Contratos de Trabajo de Puertas Norma. Consultado el 5 de junio de 2017. Disponible en: <https://soriaymasnoticias.files.wordpress.com/2012/11/ere-puertas-norma-6nov2012.pdf>

Villafañe, J. *La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade*, vol. 8, 2005, pp. 101-113. Consultado el día 7 de mayo de 2017. Disponible en: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1185>

# ANEXOS

---







**ANEXO 1:  
ENCUESTA**



## **Cuestionario sobre la Imagen corporativa de Norma Doors Technologies, S.A**

\*Obligatorio

1.- Sexo \*

- Mujer
- Hombre

2.- Indique su edad \*

3.- El municipio en el que reside se corresponde con alguno de los siguientes: Espeja de San Marcelino, Espejón, Hontoria del Pinar, San Leonardo de Yagüe, Santa María de las Hoyas o Navaleno \*

- Si
- No (Fin del cuestionario)

4.- ¿Trabaja, en la actualidad, para Norma Doors Technologies, S.A? \*

- Si
- No

5.- ¿Qué valoración general le merece Norma Doors Technologies, S.A? \*

- Muy buena
- Buena
- Aceptable
- Mala
- Muy mala

6.- ¿Considera que los ERE de Puertas Norma han influido en la imagen de la nueva empresa? \*

- Si
- No (Pregunta 10)

7.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones \*

*1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo*

	1	2	3	4	5
El ERE de Puertas Norma ha perjudicado la relación que tiene Norma Doors con el entorno					
El ERE ha perjudicado la relación con los proveedores de Norma Doors					
El ERE ha perjudicado la relación con los clientes de Norma Doors					
El ERE de Puertas Norma ha generado incertidumbre entre los accionistas de Norma Doors					

8.- ¿Considera que hay más ámbitos afectados por el ERE? \*

- Si (Pregunta 9)
- No

9.- Indique que otros aspectos han afectado a Norma Doors Technologies, S.A tras el ERE de Puertas Norma \*

10.- ¿Por qué considera que los ERE de Puertas Norma no han influido en la imagen de Norma Doors Technologies, S.A? \*

