



Agosto 2019 - ISSN: 1696-8360

## **INFLUENCIA E IMPLICACIONES DE DIFERENTES FACTORES DEL ENTORNO ECONÓMICO EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA.**

### **AUTORES**

**Máximo Cortés Navajas**<sup>1</sup>  
maximo.cortes@universidadeuropea.es

**Laura Juárez Postigo**<sup>2</sup>  
laura.juarez@universidadeuropea.es

**Antonio Alcocer Fernández-Pinilla**<sup>3</sup>  
antonio.alcocer@universidadeuropea.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Máximo Cortés Navajas, Laura Juárez Postigo y Antonio Alcocer Fernández-Pinilla (2019): "Influencia e implicaciones de diferentes factores del entorno económico en la gestión del capital humano en la empresa", Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019).

En línea: <https://eumed.net/ce/2019/3/capital-humano-empresa.html>

### **RESUMEN**

A partir de la identificación de factores relevantes del entorno relativos a globalización, competitividad, desarrollo tecnológico, exigencias de responsabilidad social y escenarios de recesión y crisis económica general, se determinan en el artículo los efectos y repercusiones de estos factores en las empresas, los procesos consiguientes de adaptación y reestructuración, así como las implicaciones derivadas en la gestión del capital humano, condiciones laborales y empleo, concluyendo finalmente con una serie de propuestas de reorganización sobre control de costes y planteamiento de medidas estratégicas, según los objetivos establecidos en el estudio.

### **Palabras clave**

Entorno Económico – Competitividad – Reestructuración - Gestión Capital Humano - Empleo.

**Códigos JEL:** M20-General; M21-Economía de la empresa

### **ABSTRAC**

Based on the identification of relevant factors of the environment related to globalization, competitiveness, technological development, social responsibility requirements and situations of general economic crisis, the article determines the effects and repercussions of these factors on companies, the consequent processes of adaptation and restructuring, as well as the implications of human capital management, working conditions and employment, finally

---

<sup>1</sup> Doctor en Economía y Empresa, Profesor adjunto Universidad Europea Madrid, departamento Economía y Empresa. Consultor estratégico.

<sup>2</sup> Doctora en Economía y Empresa, Profesora adjunta Universidad Europea Madrid, departamento Marketing y Negocios Internacionales. Consultora marketing estratégico.

<sup>3</sup> Doctor en Economía y Empresa, Profesor adjunto Universidad Europea Madrid, departamento Economía y Empresa. Consultor financiero.

concluding with a series of reorganization proposals on cost control and strategic measures, according to the objectives established in the study.

### **Key words**

Economic Environment – Competitiveness – Restructuring - Human Capital Management - Employment

**JEL Codes:** M20-General; M21-Business Economics.

## **1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.**

Existen una serie de factores propios del entorno económico y social, que pueden afectar e influir en el funcionamiento de las organizaciones empresariales condicionando sus planteamientos y estrategias, con las consiguientes implicaciones en la forma de gestionar el capital humano y en las condiciones laborales existentes en las empresas.

A partir del estudio de diferentes casos acontecidos en compañías empresariales, así como de la revisión de diversas fuentes bibliográficas especializadas, los factores y aspectos seleccionados que se analizan en este artículo por considerarlos especialmente determinantes, son los siguientes: (1) la globalización económica; (2) la creciente competitividad; (3) las nuevas tecnologías; (4) las exigencias legales y sociales; (5) las situaciones de crisis empresariales.

Seguidamente se realiza una contextualización previa e individualizada de cada uno de ellos, aun considerando a su vez que estos factores en el contexto económico, presentan lógicas interdependencias e interacciones y connotaciones comunes.

### **1.1 Factores y aspectos analizados condicionantes del entorno.**

#### **(1) Globalización económica.**

Las relaciones económicas internacionales han venido experimentando en las últimas décadas un marcado proceso de transformación, que desemboca en una mayor red de relaciones entre mercados, países y continentes (Albi, 2005; Eraña et al., 2013; Huwart y Verdier, 2015). La globalización facilita la interacción de mano de obra de diversas nacionalidades, la movilidad laboral, así como la necesaria adaptabilidad a los distintos entornos sociales y culturales donde se deba trabajar y para quien haya que trabajar (Bohlander y Snell, 2010; Mckinsey Global Institute, 2017).

Las dinámicas y tendencias empresariales propiciadas por la globalización, se basan principalmente en aplicar estrategias de expansión y procesos de internacionalización, asentamientos en nuevos mercados, incremento del *offshoring*, así como operaciones de adquisiciones de empresas en diferentes países, fusiones y alianzas internacionales.

#### **(2) Creciente competitividad.**

La competencia se hace más feroz en todos los sectores y ámbitos geográficos. Las empresas no sólo se orientan hacia el consumidor, también hacia el competidor. Hay que estar muy atento ante cualquier movimiento, ya provenga de competidores tradicionales o de nuevas formas competitivas (Boxwell, 2011; Chesbrough, 2011; Kotler et al, 2010; Mckinsey Global Institute, 2012).

En este contexto, para posicionarse y buscar la diferenciación, las dinámicas y tendencias empresariales se centran en la innovación y diversificación, en gestionar la relación calidad-precio, el benchmarking, la búsqueda de nuevos mercados mediante la internacionalización, así como adecuadas estrategias de fusiones, alianzas y adquisiciones. También puede ocurrir, por el contrario, que resulte necesario reajustar la organización, desinvertir y reducir costes, para mantener la competitividad y sobrevivir en determinados escenarios, sectores y mercados.

#### **(3) Nuevas tecnologías.**

El imparable avance de las aplicaciones tecnológicas propias de la era digital, proporciona una nueva manera de entender los negocios, con un escenario condicionado por las continuas innovaciones, tanto en los procesos operativos como en los sistemas de información y comunicación (Carr, 2014; Mendibil et al, 2013; Moro y Rodés, 2014).

En este caso, las dinámicas y tendencias empresariales se basan en la transformación tecnológica, la digitalización, el desarrollo de toda la operatividad online, el teletrabajo, los procesos de automatización y la robotización.

#### **(4) Mayores exigencias legales y sociales.**

Las compañías están sometidas a mayor vigilancia y control para el cumplimiento de las normativas pertinentes; deben establecer un compromiso de responsabilidad social visible y extensible a muchas facetas y, por supuesto, a las condiciones de trabajo y clima laboral (Gadow, 2013; García et al., 2018; Llaneza, 2009).

A partir de este factor, las empresas refuerzan sus políticas de responsabilidad social corporativa respecto a todos sus *stakeholders*, partícipes e implicados en la organización, así como sus medidas relativas a la prevención de riesgos, salud y seguridad de sus empleados.

#### **(5) Situaciones de crisis empresariales.**

Si bien las crisis empresariales pueden tener una consideración más de consecuencia final que de aspecto desencadenante, es indudable que el escenario sistémico que provocan a nivel global y sectorial, se convierte a su vez en un aspecto distorsionador en el ámbito empresarial, lo cual justifica su interpretación como otro factor influyente y su inclusión en la investigación en este sentido.

Los distintos aspectos y factores externos propios del entorno y de los mercados en los que operan las organizaciones, han tenido consecuencias palpables en el sistema económico-empresarial global, con repercusiones en muchos casos ciertamente negativas, por falta de previsión y de adaptación o por mala gestión del cambio (Harward Business Essential, 2004; Llop y García, 2011; Salto y Romero, 2010). Las modificaciones en las dinámicas y en las tendencias de las economías y mercados, el parón del consumo en épocas de carestía, la cada vez más fuerte competencia y la inadecuada dirección y gestión en general, desencadenan agudas crisis en las empresas, con los consiguientes pésimos resultados (Fernández-Aceytuno, 2009; Palomo y Mateu, 2010).

### **1.2 Objetivos del estudio.**

Como consecuencia de las crisis, las empresas inician procesos de reestructuración y ajuste de tamaño, reducción de costes, reducción de plantillas, desinversiones y ventas o cierres de unidades de negocio o fábricas improductivas, deslocalizaciones y externalizaciones de actividades (Harward Business Essential, 2004; Llop y García, 2011; Salto y Romero, 2010). Se retiran líneas de productos de baja rentabilidad y se abandonan mercados estancados.

Se generaliza la propuesta de reducir costes como el remedio salvador para maquillar las cuentas (Renneboog y Szilagyí, 2006; Riofrío et al., 2016). En algunos casos, hay que abordar reformas muy profundas y reinventarse, siguiendo los métodos y preceptos marcados por autores referentes en el ámbito de la reingeniería empresarial, como Davenport (1996) o Hammer (1997).

A partir de los cinco factores descritos, los objetivos concretos del artículo son los siguientes:

1. “Determinar cómo los factores del entorno y las nuevas tendencias operativas y estratégicas derivadas, repercuten en la gestión del factor humano en las empresas y en las condiciones laborales de los empleados”.
2. “Determinar la repercusión de estos factores y tendencias en el empleo y en la dimensión de las plantillas laborales”.

3. “Proponer, como conclusión del estudio, diferentes medidas de control de costes y medidas estratégicas para afrontar procesos de reestructuración y de incremento de competitividad”.

## **2. LOS FACTORES DEL ENTORNO COMO CONDICIONANTES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ÁMBITO LABORAL.**

Se indican a continuación una serie de aportaciones y propuestas relativas al primer objetivo formulado, particularizando para cada uno de los cinco factores identificados.

### **2.1 Respecto a la globalización económica.**

La globalización propicia tendencias relacionadas con la deslocalización industrial y el fenómeno del *offshoring* (Eraña et al., 2013; Linares, 2010), buscando ubicaciones donde, además de conseguir mano de obra más económica, las normativas sobre condiciones de trabajo y prevención pueden ser más permisivas y, menores o nulas, las exigencias de los trabajadores.

Las compañías también deciden trasladar sus fábricas como forma estratégica de posicionarse en esos destinos y poder conquistar nuevos mercados emergentes. Por tanto, esta dinámica conduce al cierre de plantas industriales en muchos países occidentales, por lo que la deslocalización ha sido un fenómeno típico de las últimas décadas, con los consiguientes efectos en el empleo y en la situación laboral de los trabajadores. (Cooper et al, 2015; Fernández-Otheo et al., 2007; Mckinsey Global Institute, 2012; Schmenner, 2006).

Las compañías empresariales globales operan por todo el mundo y sus procedimientos de gestión en lo relativo a condiciones laborales y prevención, deben estandarizarse, ajustarse a lo legal y ser ejemplo y referente (aplicado además a todos los proveedores y productores contratados), por lo que su papel resulta ciertamente importante como principales contribuyentes para incrementar el bienestar laboral de las personas y mejorar los sistemas de seguridad en el trabajo (Del Pino, 2000; Fernández, 2008).

En un estudio realizado por los investigadores Peksen y Blanton (2017), se revela un importante conflicto entre la seguridad de los trabajadores y la globalización, señalando que, el compromiso político con el aperturismo económico, puede implicar más accidentes laborales e industriales, indicando así cierta desatención al respecto tanto por los gobiernos como por las compañías industriales en cuanto al cumplimiento de normas preventivas y medioambientales.

En el ámbito de la seguridad en el trabajo, los organismos internacionales (como OIT, OMS, EU-OSHA) se preocupan cada vez más por la prevención de los accidentes y enfermedades laborales y existe un intento de homogeneizar propuestas y normativas a nivel mundial, acorde al contexto de globalización económica actual (Carrasco, 2000; Cortés et al., 2014).

La globalización de las empresas aumenta la movilidad internacional de los empleados y el número de directivos expatriados. El capital humano necesita disponer de mentalidad internacional y de capacidades para operar en el entorno global, con la formación competencial necesaria para ello (Björkman y Smale, 2010; Bohlander y Snell, 2010; Sanguino, 2003).

### **2.2 Respecto a la creciente competencia.**

Para hacer frente a la cada vez más fuerte y numerosa competencia en todos los sectores, el factor humano se antoja especialmente estratégico, como motor de la organización que actúa y

sirve como valor añadido para diferenciarse y obtener reconocimiento, reputación y el aprecio y estima de los clientes (Davenport, 2006; Deming, 2013; Gebelein et al., 2010).

Para ello, las organizaciones culturalmente avanzadas, necesitan desarrollar un capital intelectual basado en la aportación, implicación e integración de las personas partícipes. La motivación, productividad y rendimiento de los trabajadores, están directamente relacionados con el entorno laboral donde habitan y se desenvuelven, con el ambiente favorable de trabajo y con las condiciones laborales adecuadas para desarrollar su potencial (Bohlander y Snell, 2010; Casado, 2003; Gadow, 2013; Llana, 2009). En este sentido, es conveniente prestar atención y aprender de la experiencia de compañía referentes en cuanto a sus buenas prácticas y su *know how* (Boxwell, 2011; Davenport, 2006; Sanguino, R. 2003).

Los intangibles positivos generados por acciones y medidas relativas a la prevención de riesgos o a la generación de un clima laboral idóneo, se manifiestan de forma evidente en este ámbito (Cortés et al., 2014; Edvinsson y Malone, 2000; Llana, 2009). Las empresas que cuiden estos aspectos, serán referentes y tendrán ventajas competitivas. Las personas más valiosas y cualificadas querrán trabajar en organizaciones así, lo que les permite captar y retener talento (Chesbrough, 2011; Mckinsey Global Institute, 2012).

### **2.3 Respecto a las nuevas tecnologías.**

La progresiva robotización y automatización y las inversiones tecnológicas avanzadas, permiten sustituir o complementar mano de obra por maquinaria en actividades que presenten más riesgo físico o mental (Llana, 2009; Mckinsey Global Institute, 2016). Además, con el desarrollo de sistemas inteligentes y sistemas de ingeniería avanzados, se favorecen los procesos de trabajo y la productividad, aportando valor a los equipos y las personas (Berumen, 2008; Heizer y Reder, 2015; Mendibil et al., 2013; Zhang, 2009).

La sustitución de tecnología por mano de obra, tiene también indudablemente el objetivo de reducir costes de personal y ajustar la dimensión de las plantillas, siendo muchas las compañías que implementan procesos de digitalización y transformación tecnológica en este sentido (Carr, 2014; Cooke, 2007; Irene, 2011; Gallastegi et al. 2014; Miremedi et al., 2017).

La innovación tecnológica debe tener especial repercusión no solo de cara a la operatividad y producción directa, sino como facilitadora del trabajo de las personas y de su bienestar laboral, como sistemas preventivos de seguridad y apoyo en sus funciones, y como medios para desarrollar climas más saludables y condiciones laborales que permitan liberar a los operarios de las tareas más duras y peligrosas, con el específico desarrollo de la ergonomía y la robótica aplicada a la prevención (Carr, 2014; Carrasco, 2000; Casado, 2003; Llana, 2009).

### **2.4 Respecto a las mayores exigencias legales y sociales.**

Son indispensables para operar en los mercados, distintas certificaciones que acrediten el cumplimiento de los mínimos exigidos. Las empresas tienen que invertir en la mejora de sus procedimientos y sus productos, lo que les supone un esfuerzo para el cual no todos están preparados y una inversión a veces difícil de asumir (Heizer y Reder, 2015; Schmenner, 2006; Zhang, 2009).

Las compañías tienen que ser cada vez más transparentes en todos los sentidos. A raíz de prácticas fraudulentas perpetradas por algunas entidades, se han impuesto más mecanismos reguladores con objeto de proteger los intereses de los clientes, accionistas, proveedores, colaboradores en general y también de sus empleados (Díaz y Fernández, 2016; García et al., 2018; Guerra y Navas, 2016).

En plena sociedad de la información, hay que saber cómo comunicar y proyectar credibilidad y fiabilidad. Poseer certificaciones de calidad y de sostenibilidad es un buen escaparate que los consumidores deben saber valorar y, además, todo ello incide directamente en la buena reputación de las firmas (Bustanza et al., 2013; Coldwell y Joosub; 2011; Davenport, 1996; Kotler, 2015).

Las compañías se están preocupando cada vez más de sus políticas de responsabilidad social, de su compromiso de servicio y atención con sus clientes y de su responsabilidad medioambiental, ateniéndose a normativas más estrictas que garanticen el buen gobierno de la organización, que certifiquen la calidad de sus productos y se comprometan con el desarrollo sostenible (Deming. 2013; García et al., 2018; Kotler et al., 2010). Este compromiso debe extenderse a la atención hacia sus empleados porque son parte activa y receptiva y, a su vez, están directamente implicados en la consecución de los otros objetivos de responsabilidad (Björkman y Smale, 2010; Gadow, 2013; Gebelein, 2010).

Las empresas deben tomar iniciativas en este sentido, con políticas de puertas más abiertas hacia sus trabajadores, invitando a sus empleados a participar activamente y hacer sugerencias, recorriendo las instalaciones y comprobando los procesos de trabajo e identificando posibles áreas de mejora (Díaz y Fernández, 2016; García et al., 2018). También a través de sus páginas web internas, mostrando cómo son y lo que pretenden, publicando datos sobre incidencias, medidas y soluciones. Las organizaciones tienen que asumir estos compromisos y adaptarse a estas normas, no solo por obligación o por cuestiones de marketing, sino por propia convicción (Björkman y Smale, 2010; Bohlander y Snell, 2010; Kotler, 2015).

## **2.5 Respecto a las situaciones de crisis empresariales.**

En situaciones o escenarios de crisis, las organizaciones empresariales necesitan reducir costes y aligerar su estructura, por lo que existe una clara tendencia a la desinversión (Cooper et al., 2015; Escudero, 2015; Tomasko, 1990). Esto normalmente se corresponde con un anterior crecimiento, a veces desmedido, en los ciclos de auge; las empresas, animadas por la coyuntura favorable, invierten y aumentan su tamaño, lo que suele conllevar incrementos de plantilla, doblar turnos laborales o incluso llegar a situaciones de trabajo a destajo en condiciones poco idóneas (Fernández-Aceytuno, 2009; Llop y García, 2011; Palomo y Mateu, 2010; Saleh, 2016).

Cuando el signo cambia, las compañías cierran instalaciones productivas y comerciales, se desprenden de divisiones de negocio, filiales, empresas adquiridas y recortan sus líneas de productos. Las reducciones de tamaño son inherentes a los procesos de reestructuración empresarial, buscando más eficiencia y competitividad.

El objetivo no debería ser únicamente el hecho de reducir el tamaño físico, sino también el de aplanar la organización, reorientar sus procesos hacia actividades estratégicas donde la empresa tenga competencias distintivas, simplificar procedimientos y tareas y hacer la organización más flexible y adaptable a los cambios del entorno (Bueno, 2007; Coldwell y Joosub; Deming. 2013; 2011; Gallastegi et al., 2014; Hammer, 1997).

En el ámbito empresarial, con la misma facilidad con la que se compra o invierte, se vende o desinvierte, estando por el medio la situación de los trabajadores, viéndose a menudo afectadas sus condiciones laborales.

Muchas de las desinversiones provienen de diversificaciones fallidas, filiales en mercados exteriores con malos resultados, y divisiones de negocio e instalaciones obsoletas e improductivas (Cuervo, 2004; Deming. 2013; Escudero, 2015; Riofrío et al., 2016; Salto y Romero, 2010)

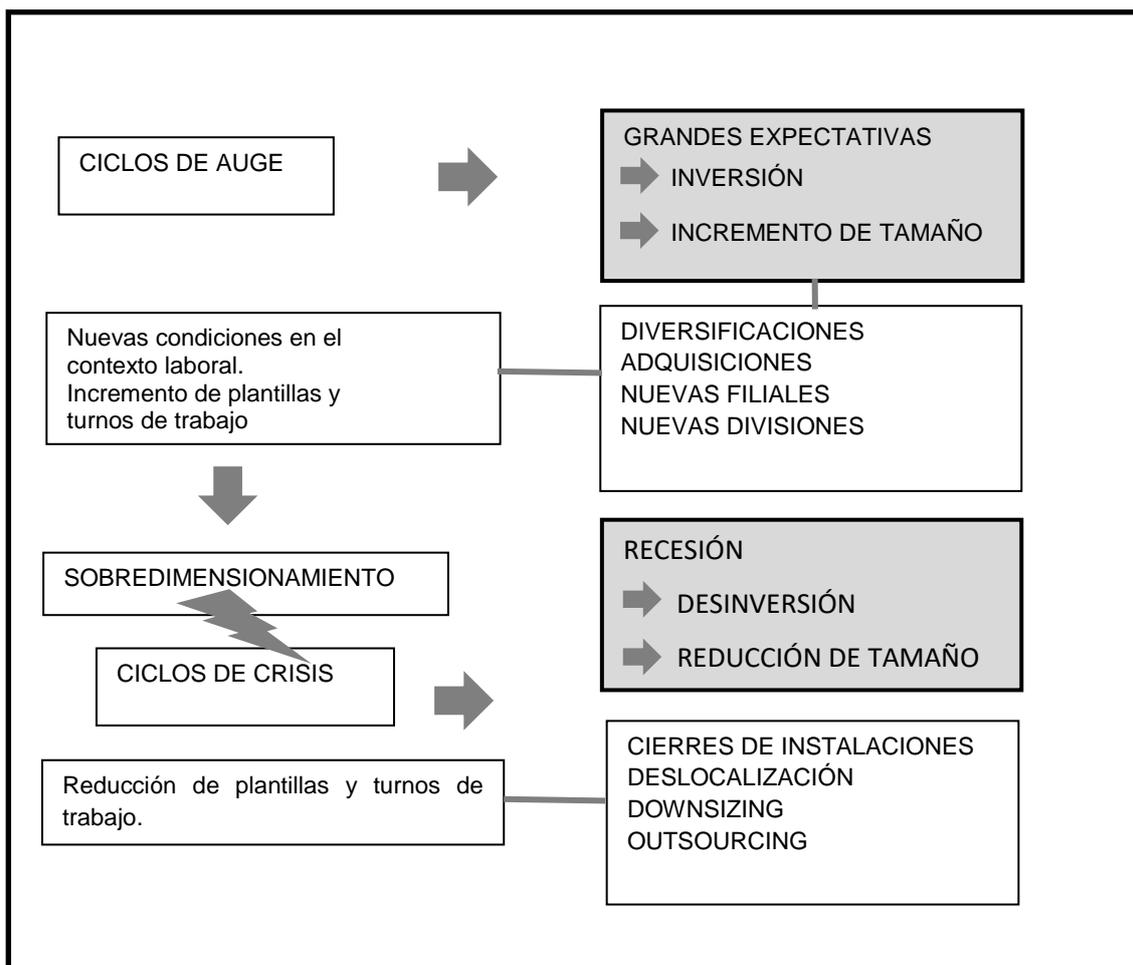
Varios de los aspectos mencionados en los anteriores puntos, terminan por repercutir de forma directa en la reducción de puestos laborales y plantillas. En bastantes ocasiones, los procesos de reestructuración se centran en la materialización de despidos masivos, como primer remedio para la reducción de costes, acuñándose el término de *downsizing* para referirse a esta situación (Bueno, 2007; Cooper et al., 2015), aunque este concepto surge inicialmente para referirse al ajuste de tamaño de las organizaciones y no a los despidos laborales en sí (Cooper et al., 2015; Tomasko, 1996).

La desinversión suele afectar a presupuestos como el de la gestión de la prevención, la renovación de maquinaria y utensilios y diversas medidas de seguridad, lo que puede redundar en un aumento de incidentes laborales y de la siniestralidad (INSHT, 2012).

## 2.6 Consecuencias e implicaciones con la gestión del capital humano.

En la siguiente figura 1, se reflejan esquemáticamente varias de las reflexiones expuestas en los anteriores apartados.

**Figura 1. Consecuencias en el contexto laboral de los ciclos de auge y crisis**



Fuente: elaboración propia

Una vez comentados los cinco factores del entorno considerados, en la siguiente tabla 1, se resumen y reflejan las principales aportaciones al respecto.

**Tabla 2. Factores del entorno e implicaciones con la gestión del capital humano.**

| <b>Factor del entorno</b>                    | <b>Estrategias y tendencias derivadas</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Efectos en el empleo</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Implicaciones con la gestión del capital humano</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Globalización económica</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansión e internacionalización.</li> <li>-Alianzas, fusiones y adquisiciones internacionales.</li> <li>-Deslocalizaciones y <i>offshoring</i>.</li> <li>-Redes internacionales.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducciones de plantillas por deslocalizaciones y fusiones.</li> <li>-Incremento de trabajo por nuevas inversiones extranjeras.</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación a los empleados hacia una mayor mentalidad internacional.</li> <li>-Movilidad laboral internacional. Plantillas multiculturales.</li> <li>-Homogeneización y estandarización internacional de normativa sobre prevención y seguridad.</li> <li>-Papel influyente de organismos internacionales sobre condiciones de trabajo.</li> </ul> |
| <b>Nuevas tecnologías</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transformación tecnológica.</li> <li>-Digitalización.</li> <li>-Procesos de automatización y robotización.</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sustitución de tecnología por trabajo humano.</li> <li>-Generación de nuevas funciones y puestos de especialistas tecnológicos.</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Avances tecnológicos aplicados a la seguridad en el trabajo y a la Ergonomía.</li> <li>-Sistemas de información y comunicación internos para los empleados.</li> <li>-Favorecimiento del trabajo en equipo y gestión del conocimiento. Desarrollo de <i>contac center</i> y <i>big data</i>.</li> </ul>                                             |
| <b>Competencia creciente</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión Calidad Total.</li> <li>-Benchmarking.</li> <li>-Internacionalización.</li> <li>-Innovación y diversificación.</li> <li>-Alianzas, fusiones y adquisiciones.</li> <li>-Reducción de costes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducción de plantillas si se tiende a reducir costes o se realizan fusiones.</li> <li>-Si las empresas invierten y se expanden, generan nuevos empleos.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de clima laboral idóneo: rendimiento, productividad, motivación e implicación de los empleados como ventaja competitiva clave.</li> <li>-Personal más preparado, creativo, orientado al cliente.</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Mayores exigencias legales y sociales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad social corporativa</li> <li>-Prevención de riesgos laborales</li> <li>-Gestión de calidad total y certificaciones</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Despidos y contratos más regulados y sujetos a negociaciones.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas sociales e integradoras con los empleados.</li> <li>-Requisitos de obligado cumplimiento sobre condiciones laborales, prevención, salud, seguridad.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Crisis empresariales</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reestructuraciones</li> <li>-Ajuste de tamaño y desinversiones</li> <li>-Externalizaciones</li> <li>-Alianzas</li> <li>-Deslocalización</li> <li>-Servitización</li> <li>-Automatización</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducciones directas de plantillas.</li> <li>-Aumento del trabajo flexible y temporal. Movilidad laboral.</li> <li>-Incremento del trabajo autónomo y <i>free lance</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desmotivación, recortes, desinversiones en el ámbito laboral. Reducción de costes laborales y de inversión en prevención.</li> <li>-Enrarecimiento del clima laboral, incremento de tensión laboral y estrés.</li> <li>-Personal más itinerante y menos integrado, menor sentido de pertenencia.</li> </ul>                                         |

Fuente: Elaboración propia

### **3. REPERCUSIONES DE LOS FACTORES DEL ENTORNO Y DE LAS MEDIDAS EMPRESARIALES EN EL EMPLEO.**

Se indican a continuación una serie de consideraciones relativas al segundo objetivo formulado, en cuanto a la repercusión de los factores y tendencias del entorno en el empleo y en la dimensión de las plantillas laborales, incluyendo, de forma complementaria, una relación de casos significativos de reducción de plantillas en grandes compañías en los últimos años.

### 3.1 Medidas comunes aplicadas en las reestructuraciones.

En el contexto de crisis y reestructuración, con objeto de reducir costes operativos y organizativos, las empresas adoptan una serie de medidas ya mencionadas que tienen directa repercusión en la situación laboral de sus empleados, y que se recopilan a continuación.

- Una de las medidas más comunes en los últimos tiempos, dentro de los planes estratégicos y organizativos de las industrias, ha sido la de ubicar las instalaciones productivas en localizaciones donde se pueda obtener mano de obra más económica y menos exigente en cuanto a condiciones laborales y medidas preventivas, reduciendo de esta forma drásticamente los costes laborales ( además de poder obtener otra serie de ventajas fiscales o legales), produciéndose la ya comentada deslocalización industrial y el *offshoring*. A la pérdida de puestos de trabajo, ya sean directos e indirectos, hay que sumar la evidente repercusión en la economía local y nacional, lo que termina por agravar las situaciones de crisis (Eraña et al., 2013; Escudero, 2015; Linares, 2010; Saleh, 2016).
- Las compañías subcontratan o externalizan con más frecuencia sus actividades operativas (*outsourcing*), incluso la propia fabricación de los productos (Arias-Ardanza et al., 2011; Baines et al., 2009; Mendibil et al., 2013).
- Las empresas pueden tener todo un conjunto de *partners* trabajando en estrecha colaboración y formando su estructura de apoyo (Bueno, 2007), recurriéndose también con más frecuencia al trabajo flexible. De esta forma, las organizaciones aligeran su estructura y reducen costes y riesgos, especialmente en escenarios de crisis, al no tener que asumir determinadas inversiones en infraestructura, equipamiento y personal contratado (Bueno, 2007; Mendibil et al, 2013; Visnjic y Van Looy, 2013).
- Además de la externalización, se acometen diferentes fusiones y alianzas con objeto de compartir costes y riesgos (Linares, 2010; Tomasko, 1996).

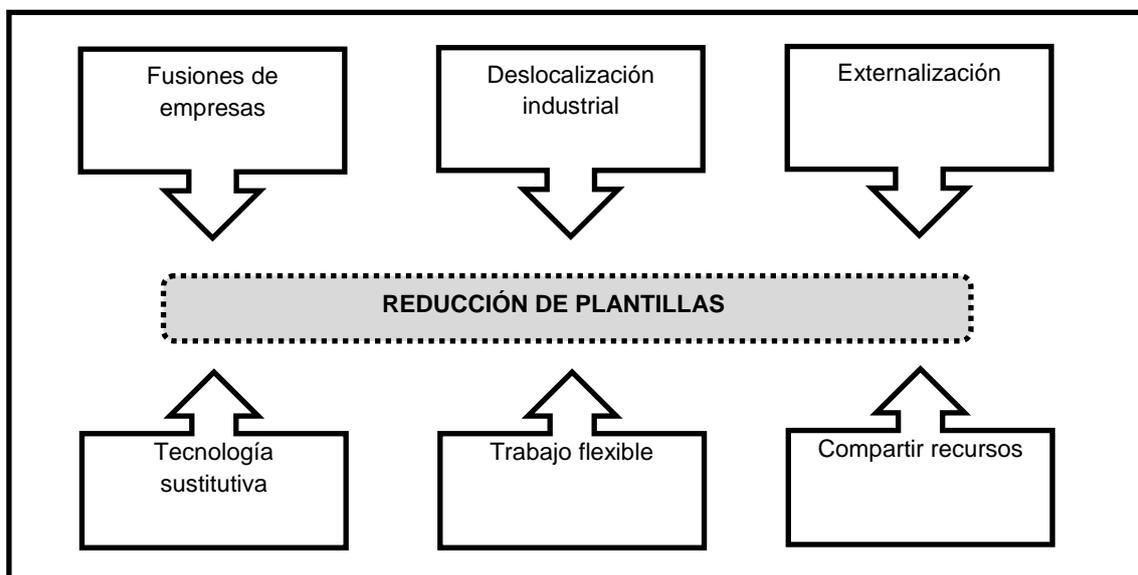
### 3.2 Efectos en el empleo.

Estas circunstancias ya analizadas repercuten y tienen efectos directos en el empleo provocando reducción de puestos de trabajo:

- En situaciones de crisis, la medida más recurrente es la de reducir costes de personal. En ocasiones, esta contracción se debe a una sobredimensión de puestos de trabajo producida en épocas de crecimiento. Cuando el volumen de negocio desciende, a las empresas les sobra plantilla y comienza toda una escalada de despidos generalizada en todos los sectores, que agrava la situación económica global.
- La concentración de empresas, absorciones y fusiones, provoca solapamientos de puestos, redimensionamiento de las organizaciones y, por tanto, pueden sobrar muchas personas.
- La deslocalización industrial con el traslado de fábricas a países con mano de obra más barata es causa de despido directo, al igual que las desinversiones y cierres de instalaciones, divisiones de negocio y filiales.
- La externalización de actividades, hace que se prescindan de personal interno y se contrate a empresas externas para la realización de determinados trabajos.
- El avance de las tecnologías, de la técnica, de la robótica y de los procesos de automatización, permiten de manera paulatina ir sustituyendo en mayor medida y en un mayor tipo de funciones, a la mano de obra manual.
- Se incrementan las posibilidades de recurrir a las opciones del trabajo flexible, a los suministradores especializados en trabajo temporal y al teletrabajo como métodos sustitutivos de los empleados fijos convencionales.
- Las redes de colaboraciones y alianzas entre empresas permiten obtener sinergias e intercambios, compartir plataformas, operaciones, funciones y puestos de trabajo, utilizando así menos personal.

En la siguiente figura 2, se reflejan visualmente las principales causas observadas de reducciones de puestos de trabajo en las empresas.

**Figura 2. Causas de reducciones de puestos de trabajo**



Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla 2, se exponen, a modo de ejemplo, casos de reducciones de plantillas en empresas multinacionales. La información está extraída de los propios comunicados de las compañías, recogidos en diversos medios de comunicación

**Tabla 2. Ejemplos de despidos en Multinacionales, años 2016-2018**

| EMPRESA           | SECTOR / ÁREA                                 | DESPIDOS ANUNCIADOS                    | ZONA    | MOTIVOS ALEGADOS                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| JOHNSON & JOHNSON | Médico (Dispositivos médicos)                 | 3000                                   | Mundial | Reestructuración y reorientación de los negocios.                                  |
| GENERAL ELECTRIC  | Electrónica                                   | 6500                                   | Europa  | Integración de unidades operativas. Compra de la compañía ALMSTON.                 |
| MACY'S            | Grandes almacenes                             | 4800                                   | USA     | Cierre de 40 tiendas por caída de ventas. Ajustar niveles de personal.             |
| WALLMART          | Distribución                                  | Sin determinar (cierre de 269 tiendas) | USA     | Caída de ventas, recortes y reajuste de personal.                                  |
| BP                | Petróleo (unidad de exploración y producción) | 4000                                   | Mundial | Endurecimiento de las condiciones de mercado por desplome del precio del petróleo. |
| SHELL             | Petróleo                                      | 2800 (más 7500 en 2015)                | Mundial | Recortes y compra e integración de BG GROUP.                                       |

|                                  |                                 |                                                                     |                      |                                                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| YAHOO                            | Tecnología                      | 1700                                                                | Mundial              | Incremento de la competencia. Recortes, reestructuración y reorientación de unidades operativas.                       |
| BARCLAYS                         | Financiero (Banca de inversión) | Sin determinar (incremento del 20% del volumen de despidos anuales) | Mundial              | Reestructuración, centrarse en los negocios más rentables                                                              |
| LLOYDS                           | Financiero                      | 1585 (5530 desde 2014)                                              | Mundial              | Cierre de 29 sucursales. Incremento de la banca online y la automatización                                             |
| PEARSON                          | Editorial                       | 4000                                                                | Mundial              | Reestructuración y reorientación de los negocios, caída de la demanda                                                  |
| HSBC                             | Financiero                      | 10000                                                               | Mundial              | Reestructuración global y transformación tecnológica                                                                   |
| FORD                             | Automóvil                       | 10500                                                               | USA                  | Reestructuración, redimensionamiento, externalización, reducción costes operativos y sociales, caída de demanda        |
| KIMBERLY CLARK                   | Higiene, papel                  | 6000                                                                | Mundial              | Reestructuración, plan de ahorro en costes (1600 millones \$) operativos y sociales. Cierre de 10 plantas productivas. |
| COCA COLA                        | Refrescos                       | 1200                                                                | Mundial              | Recortes varios, renovación y cierre de instalaciones                                                                  |
| ABENGOA                          | Energía                         | 16000                                                               | Mundial              | Reestructuración, redimensionamiento, reducción costes operativos y sociales, caída de demanda                         |
| SIEMENS-GAMESA                   | Energía                         | 6000                                                                | Mundial              | Reestructuración, redimensionamiento, reducción costes operativos y sociales, caída de demanda                         |
| MICROSOFT                        | Tecnología                      | 3000                                                                | Mundial              | Reestructuración, nuevo enfoque estratégico, redimensionamiento, cierre de divisiones.                                 |
| NIKE                             | Moda deportiva                  | 1000                                                                | Mundial              | Reestructuración y redimensionamiento, descenso de ventas.                                                             |
| CISCO                            | Telecomunicaciones              | 6600                                                                | Mundial              | Reestructuración, caída de demanda, ahorro costes salariales, renovación de perfiles de sus profesionales.             |
| HEWLETT<br>PACKARD<br>ENTERPRISE | Tecnología                      | 5000                                                                | Mundial              | Reducción de costes, alta competencia,                                                                                 |
| CARREFOUR                        | Distribución<br>Hipermercados   | 3600                                                                | Francia y<br>Bélgica | Plan de renovación, racionalización de las sedes, ahorro costes, transformación digital.                               |

|               |                              |                                                                     |                    |                                                                                                             |
|---------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NESTLE        | Alimentación<br>Distribución | 1340                                                                | Francia y<br>Suiza | Reorganización, cierre de<br>plantas, renovación de<br>unidades de negocio                                  |
| SHELL         | Petroleo                     | 10000                                                               | Mundial            | Reestructuración, adquisición<br>British Gas, ahorro costes.                                                |
| LLOYDS        | Financiero                   | 1585                                                                | Mundial            | Reorganización, cierre 29<br>sucursales, transformación<br>digital                                          |
| CREDIT SUISSE | Financiero                   | 4000                                                                | Mundial            | Reorganización, entrada en<br>pérdidas, ahorro de costes                                                    |
| FORD          | Automóvil                    | 10300                                                               | Europa             | Reestructuración,<br>redimensionamiento, caída<br>de ventas, ahorro costes<br>operativos y salariales       |
| VALLOUREC     | Tuberías<br>Conducciones     | 1450                                                                | Europa y<br>Brasil | Reestructuración, ahorro<br>costes, caída de demanda                                                        |
| SYMANTEC      | Tecnología                   | 1000                                                                | Mundial            | Reestructuración, ahorro<br>costes y mejora de<br>márgenes, caída de demanda                                |
| DEUTSCHE BANK | Financiero                   | 18000 (previsión hasta<br>2022)                                     | Mundial            | Plan general de<br>reestructuración hasta 2022.<br>Pérdida de rentabilidad de<br>varios sectores            |
| VODAFONE      | Telecomunicaciones           | 1200                                                                | España             | Reestructuración, pérdida de<br>líneas de negocio (fútbol tv),<br>reducción costes operativos y<br>sociales |
| REPSOL        | Petróleo                     | 1500                                                                | España             | Reestructuración.<br>Integración de la compañía<br>TALISMAN.                                                |
| BBVA          | Financiero                   | 2000 (Estimación)                                                   | España             | Reducción de costes                                                                                         |
| IBERIA        | Aerolíneas                   | 1000 (ERE)                                                          | España             | Sobredimensionamiento de la<br>plantilla.                                                                   |
| BANCO POPULAR | Financiero                   | 3000 (ERE)                                                          | España             | Cierre de 300 oficinas.<br>Reestructuración.                                                                |
| SANTANDER     | Financiero                   | 1300                                                                | España             | Reestructuración red<br>comercial. Cierre de 450<br>oficinas.                                               |
| PSA           | Automóvil                    | 1311 (ERE temporal)                                                 | España             | Caída de demanda.                                                                                           |
| AIRBUS        | Aeronáutica                  | 1700 (más<br>prejubilaciones)                                       | España             | Reorganización. Anulación de<br>pedidos.                                                                    |
| TELEFÓNICA    | Telecomunicaciones           | Sin determinar (Plan<br>de prejubilaciones y<br>bajas incentivadas) | España             | Renovación de plantilla y<br>apertura de nuevas áreas de<br>negocio.                                        |

Fuente: elaboración propia. (A partir de los comunicados de las compañías y de datos obtenidos de: Bloomberg, WallStreet, Bolsamanía, Expansión, Intereconomía).

#### 4. CONCLUSIONES: PROPUESTA DE MEDIDAS DE CONTROL DE COSTES Y MEDIDAS ESTRATÉGICAS.

Una vez analizadas las implicaciones y repercusiones de los factores del entorno y las tendencias empresariales derivadas, el objetivo en este caso a modo de conclusiones del estudio, es proponer diferentes medidas de control de costes y medidas estratégicas para afrontar procesos de reestructuración y de incremento de competitividad, estableciendo implicaciones con la gestión del factor humano.

##### 4.1 Medidas de control de costes.

La reducción de personal, aunque en ocasiones es inevitable para ajustar el tamaño de la empresa (se recurre a despidos colectivos, prejubilaciones, bajas incentivadas y recolocaciones), no tiene que ser la medida exclusiva de un proceso de reestructuración. Además, de cara a una mejor adaptación al entorno económico, es conveniente adoptar unas medidas básicas extensibles a todos los niveles, incluyendo el área de gestión de los recursos humanos:

- Control a todos los niveles de los costes operativos y valoración de la eficacia de los sistemas implantados, tanto para relacionarse con los clientes y los colaboradores, como para el cliente interno, los empleados directos e indirectos.
- Adecuada selección, negociación y coordinación con proveedores, suministradores y empresas subcontratadas o que prestan servicios, buscando ahorros en las materias primas y en los servicios prestados, así como evitando ineficiencias en la cadena de valor de la organización y en los procesos de trabajo.
- Adecuada política de financiación e inversión, evitando excesivas cargas financieras y renegociando la deuda acumulada si es posible, buscando condiciones menos gravosas.
- Aprender de las prácticas de otras empresas y de sus experiencias para poder aplicarlas o evitar caer en los mismos errores (*benchmarking*), lo que resulta especialmente conveniente en el área de recursos humanos y en la gestión de la prevención, donde las organizaciones se enfrentan a problemas de naturaleza y dimensiones similares sea cual sea el sector de actividad.
- Asentamientos y localizaciones de las empresas y fábricas en lugares estratégicos, teniendo en cuenta la posibilidad de disponer de mano de obra implicada, cualificada y acorde a la cultura de la organización y su operatividad. Identificar posibilidades y ventajas derivadas de compartir con otras empresas plataformas de producción, información o centros de servicios.
- También es conveniente evitar estructuras muy fragmentadas y dispersas, así como no realizar diversificaciones que puedan resultar muy arriesgadas, porque conducen a una serie de costes incontrolables, que acaban repercutiendo de forma negativa en las áreas de negocio originales y en la gestión de personal.
- Establecer las convenientes alianzas y colaboraciones con otras empresas para obtener sinergias y beneficios comunes. Externalizar las actividades que se consideren convenientes (*outsourcing*). En ocasiones se puede producir el efecto contrario, contratándose determinadas actividades a terceros que suponen un excesivo gasto y que podrían asumirse internamente, o bien prescindir de ellas si no compensa lo que aportan a la organización.
- Establecer una serie de detectores estratégicos que permitan analizar día a día la situación de la organización y su adaptación al entorno, para evitar que los males sean mayores. Se trata de crear una serie de indicadores de control en diferentes áreas (área contable, área de innovación, atención al cliente, expansión, competencia, recursos humanos...), para tener una valoración y perspectiva global de la empresa (aplicación de medidas de

*controlling* estratégico, cuadro de mando integral), con lo que también sería posible tener un mejor conocimiento del impacto de las acciones preventivas y motivadoras con los empleados.

#### 4.2 Medidas estratégicas.

Además de aplicar las necesarias medidas para el control y ahorro de costes, la empresa tiene que pensar en su posicionamiento futuro, estableciendo medidas estratégicas que garanticen un eficiente funcionamiento y evitando volver a incidir en errores pasados. Se reseñan a continuación algunos aspectos que se deberían tener en cuenta a la hora de reestructurar o reinventar una compañía y el decisivo papel del factor humano en cada caso.

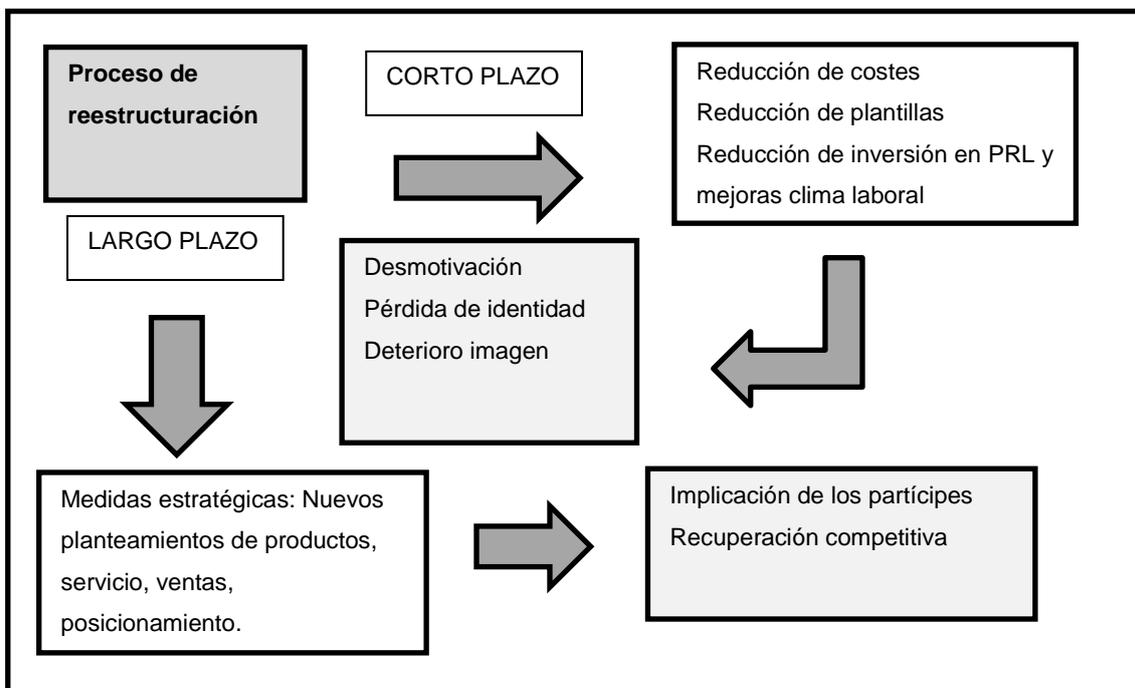
- **Gestión de calidad total.** Debe aplicarse como premisa común para todos los niveles de la empresa. Se trata de establecer un compromiso en la organización empresarial, buscando la excelencia y la máxima satisfacción del cliente, a través de la mejora continua de los procesos y procedimientos de trabajo. Esto se debe traducir en mayores niveles de calidad en los productos y servicios. Para ello, será relevante la forma de relacionarse con los trabajadores y su implicación; debe generarse un clima laboral adecuado y motivante, donde se incluyan todas las inversiones que favorezcan la salud mental y física de los mismos. La gestión de calidad se tiene que extender al ámbito interno, relativo a todas las personas integrantes que ejercen funciones profesionales en la organización.
- **Gestión del cliente.** El cliente tiene que seguir siendo la principal preocupación. Todos los partícipes de la organización tienen que asumir el compromiso de estar orientados hacia el cliente; la mejora continua de la gestión de la relación con el cliente debe ser algo prioritario y consustancial a la empresa, por lo que los empleados deben estar centrados en ello. La preocupación por las condiciones de trabajo, enfermedades y bajas laborales, contribuye a no cumplir estas premisas indispensables, penalizando el servicio al cliente. Las empresas deben adquirir capacidades distintivas e innovar en sus procesos operativos y organizativos para crear una mejor relación con sus clientes, más sólida y duradera, consiguiendo ofrecer un producto “integrado” con los servicios, generando así un mayor valor añadido. El entorno digital crea un nuevo escenario de relación y comunicación con los clientes a través de las páginas web y las redes sociales; la organización tendrá que estar capacitada para obtener el máximo provecho a través de la utilización de aplicaciones propias del marketing digital y del posicionamiento online.
- **Competencias tecnológicas.** Las organizaciones más desarrolladas son las que apuestan por la inversión en investigación e innovación y por su desarrollo tecnológico, como pilar para asentar sus ventajas competitivas. Los directivos y empleados tienen que disponer de la necesaria preparación y mentalización para sacar el mayor provecho de ello, siendo clave la captación y retención de talento humano con estas capacidades. La investigación e innovación tecnológica tienen que repercutir proporcionalmente en la mejora de las condiciones de trabajo, con medios técnicos y operativos facilitadores del desarrollo de las tareas y del control de la salud, seguridad y clima laboral. El entorno digital propicia la adecuada aplicación del teletrabajo y de redes internas que permitan el trabajo compartido y en equipo.
- **Activos intangibles.** Las empresas deben potenciar intangibles como la imagen de marca o el capital intelectual (valorar las aportaciones, investigaciones, ideas, patentes... generadas por las personas en la empresa). La satisfacción laboral y el *engagement* son germen de estos intangibles. Las inversiones destinadas a la mejora de la productividad y del desarrollo profesional se tienen que ver recompensadas por un mejor rendimiento y aportación de los partícipes.
- **Gestión del talento.** Se debe establecer una adecuada dinámica de gestión del talento, con objeto de obtener el mejor rendimiento y potencial de la plantilla y su adecuado desarrollo profesional; también de la gestión del conocimiento, entendiéndolo como la forma de difundir, comunicar, combinar o compartir los conocimientos entre todos los partícipes de la organización, para obtener un mejor provecho de los mismos. Hay que

instaurar un liderazgo responsable por parte de la dirección, que sirva para guiar el proceso de transformación que se vaya a emprender.

- **Gestión de la cartera de productos.** Es indispensable una gestión adecuada a través de una coherente elección y combinación de las líneas de producto y marcas a ofrecer, en función de su rentabilidad, su diferenciación y su valor añadido, incorporando las innovaciones necesarias y oportunas. La implicación de los empleados resulta fundamental en este ámbito, a través del sistema de sugerencias y propuestas de mejora, equipos de innovación y desarrollo de nuevos productos, especialmente aplicable en las firmas industriales de más renombre.
- **Expansión internacional.** En plena economía global, hay que aprovechar las oportunidades de los mercados exteriores porque los locales a veces no son suficientes. Muchas firmas han sobrevivido y se han revitalizado por dar a tiempo ese salto. En este sentido, los empleados deben estar capacitados y formados para adaptarse a diferentes entornos y culturas, tener predisposición, mentalidad y orientación internacional. Esto, como ya se ha reflejado al referirse a la globalización, puede afectar a las condiciones laborales: movilidad o desplazamiento de los trabajadores, directivos expatriados, captación de mano de obra local, y adaptación a la legislación y a las normativas laborales de cada país.
- **Responsabilidad social corporativa.** Se deben asumir compromisos de responsabilidad social y reputación empresarial como ingredientes básicos que conformen los valores y la cultura empresarial. En este sentido, el comportamiento ético con los trabajadores, empezando por las adecuadas medidas de prevención y seguridad, tendrá una repercusión interna y externa en la reputación de la organización y en su imagen corporativa.

En la siguiente figura 3, se reflejan visualmente las dos direcciones y orientaciones para abordar las reestructuraciones empresariales

**Figura 3. Los dos caminos de la reestructuración empresarial**



Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA.

Albi, E. (2005): "La Globalización económica como marco de las relaciones internacionales". En Revista *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía, Madrid*. 825: 9-18.

Arias-Aranda, D., Bustinza, O. F. y Barrales-Molina, V. (2011): "Operation flexibility and outsourcing benefits: An empirical study in service firms". En Revista *The Service Industries Journal*, 31(11): 1849-1870.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Peppard, J., Johnson, M., Tiwarl, A., Shebab, E. y Swink, M. (2009): "Towards and Operations Strategy for Product-Centric Servitization". En Revista *International Journal of Operations and Production Management*, 29(5): 494-519.

Berumen, S. A. (2008): "Cambio tecnológico e innovación en las empresas" Editorial ESIC, Madrid.

Bohlander, G.W. y Snell, S.A., (2010): "Principles of Human Resource Management". Editorial Cengage Learning, South-Western, USA.

Boxwell, R. J. (2011): "Benchmarking para competir con ventaja". Editorial Mcgraw Hill, Madrid.

Björkman, I., y Smale, A. (2010): "La gestión global del talento: Retos y Soluciones". En Revista *Universia Business Review*, (27).

Bohlander, G.W. y Snell, S.A., (2010): "Principles of Human Resource Management". Editorial Cengage Learning, South-Western, USA.

Bueno, E. (2007): "Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos". Editorial Pirámide, Madrid.

Bustinza, O.F., Pérez-Arostegui, M.N. y Ruiz-Moreno, A. (2013): "Organizational culture focused on quality management and benefits derived from an ERP system implementation". *Intangible Capital*, 9(1): 126-52.

Carr, N. (2014): "The Glass Cage: Automation and us". Editorial Norton, New York, USA.

Carrasco, C. (2000): "Ergonomía". Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid.

Chesbrough H. (2011): "Open Service Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era". Editorial Jossey-Bass, San Francisco, USA

Casado, J.M. (2003): "El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano". Editorial Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

Coldwell, D. y Joosub, T. (2011): "The effects of variations in the implementation of a stepwise managerial strategic crisis model and corporate reputation capital on post-crisis share price values: A qualitative and quantitative analyses of specific South African companies". En Revista *African Journal of Business Management*, 5(24): 10.163-10.175.

Cooke, P. (2007): "Regional innovation, entrepreneurship and talent systems". En Revista *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7: 117-139.

Cooper, C.L., Pandey, A y Quick, J.C. (2015): "Downsizing. Is less still more?" Editorial Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.

:

Cortés, M., Gragera, E. y Rodríguez, A. (2014): "Identificación de los intangibles generados por las inversiones en prevención de riesgos laborales y su percepción en las pymes: Implicaciones en el sector servicios y en la servitización". En Revista *Intangible Capital*, 10(2), 342-375. Disponible en:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.501>

Último acceso 12 de mayo de 2017.

- Cuervo García, Á. (2004): "Dinámica empresarial y consolidación sectorial". En Revista *Universia Business Review*, (1).
- Davenport, T.H. (1996): "Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Davenport, T.H. (2006): "Motivar, Retener y Crear Valor en la Era del Conocimiento". Ediciones Deusto, Barcelona.
- Del Pino A. (2000): "Psicosociología en el trabajo". Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- Deming, W. E. (2013): "Calidad, Productividad y Competitividad". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Díaz de la Cruz, Cristina y Fernández Fernández, José Luis. (2016): "Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico". En *Revista Empresa y Humanismo*, 19 (2), 69-118
- Díaz, C. y González, B. (2006): "Offshoring de Producción: La Creciente Apuesta de las Industrias Manufactureras Españolas". Editado por Universidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real.
- Edvinsson, L. y Malone M. (2000): "El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Gestión 2000, Barcelona.
- Eraña, M.M., Corti D. y Errasti, A. (2013): "New Production Facility's Location and Make/Buy-Local/Buy. Configuration Alternatives, cap.4. Global Production Network. Operations Design and Management". Editado por Ander Errasti, CRC Press, Taylor & Francis Group. Boca Raton, USA.
- Escudero, R. (2015): "Las reestructuraciones empresariales: un análisis transversal y aplicado". Editorial Ediciones Cinca, Madrid.
- Fernández, R. (2008): "Productividad y prevención: dos caras de una misma moneda". En Revista *PW Magazine*, número 20, 02/09/2008. Disponible en: <http://www.pwmagazine.com/>. Último acceso 10 de octubre de 2017.
- Fernández-Aceytuno, J. (2009): "Gestión en tiempos de crisis". Deusto, Bilbao
- Fernández-Otheo, C. M., Labrador, L. y Myro, R. (2007): "Deslocalización de empresas y actividades productivas en España. Una primera aproximación". En Revista *Mediterráneo económico*, 11: 57-78.
- Gadow, F. (2013): "Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio". Editorial Ediciones Granica, Barcelona.

- García, J.; Palacios, B. y Espasandín, F. (2018): "Manual práctico de responsabilidad social corporativa: Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa". Editorial Pirámide, Madrid.
- Gallastegi, E. A., Rodríguez, M. O. y Elorz, K. S. (2014): "Reingeniería de procesos en España: la adaptación de una moda de gestión". En *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1(11).
- Guerras, L. y Navas, J. (2015): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Editorial Thomson Reuters Cívitas, Madrid.
- Gebelein, S.H., Nelson-Neuhaus K. J., Skube C.J., Lee D. G., Stevens L.A., Hellervick, L.W. y Davis, B.L. (2010): "Successful Manager's Handbook". Editorial Previsor, Minneapolis, USA.
- Hammer, M. (1997): "Reingeniería de la empresa". Editorial Parramón D.L., Barcelona.
- Harvard Business Essentials (2004): "Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters". Editorial Harvard Business Review. Cambridge, USA.
- Heizer, J. y Render, B. (2015): "Dirección de producción y operaciones". Editorial Pearson, Madrid.
- Huwart, J. y Verdier, L. (2015): "Globalización Económica. Orígenes y Consecuencias". Editorial Esenciales OCDE, OECDE Publishing. París, Francia.
- INSHT (2012): "Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores". Publicado por Ministerio de Empleo y Seguridad Social - Instituto Nacional de la Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Madrid.
- Irene N.G., Parry G., Wilde P.J., Mcfarlane D. y Tasker, P. (2011): "Complex Engineering Service Systems: Concepts and Research". Editorial Springer, London, UK
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010): "Marketing 3.0". Editorial LID, Madrid.
- Kotler, P. (2015): "Fundamentos de Marketing". Editorial Addison-Wesley, Madrid.
- Linares, E. (2010): "La Deslocalización Industrial en Europa. El fenómeno del Offshoring". En *Revista Premio Investigación Unicaja 2010, Analistas Económicos de Andalucía*.
- Llaneza, F. J. (2009): "Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista". Editorial Lex Nova, Madrid.
- Llop, R. y García, I. (2011): "Transformando crisis empresariales". Editorial E-litterae S.A, Barcelona.
- Mckinsey Global Institute (2012): "Manufacturing the future: the next era of global growth and Innovation. Publicado por *McKinsey & Company*. Disponible en: [http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the\\_future\\_of\\_manufacturing](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the_future_of_manufacturing). Último acceso 2 de mayo de 2017.
- Mckinsey Global Institute (2016): "Digital globalization. The new era of global flows". Publicado por *McKinsey & Company*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> Último acceso 20 de febrero de 2018.
- Mendibil, K., Rudberg, M., Baines, T. y Errasti, A. (2013): "Operations Strategy and Deployment, cap. 3. Global Production Network. Operations Design and Management". Editado por Ander Errasti, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Ratón, USA.

Miremadi, M., Manyika, J. y Chui, M. (2017): "La automatización del trabajo en el mundo país por país". Publicado por *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://www.hbr.es/mercado-laboral/610/la-automatizaci-n-del-trabajo-en-el-mundo-pa-s-por-pa-s>  
Último acceso 30 de julio de 2018.

Moro, M. y Rodés, A. (2014): "Marketing digital". Editorial Paraninfo, Madrid.

Palomo, R. y Mateu, J.L. (2010): "Claves de la gestión empresarial en épocas de crisis". Editorial CissPraxis, Madrid.

Peksen, D. y Blanton, R.G. (2017): "El coste de la globalización: siniestralidad laboral y accidentes laborales". Publicado por *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://www.hbr.es/globalizaci-n/596/el-coste-de-la-globalizaci-n-siniestralidad-laboral-y-accidentes-industriales>  
Último acceso 15 de julio de 2018.

Riofrío, A. M. S., Martín, L. Á. G. y Forcadell, F. M. (2016): "Reestructuración de la Cartera de Negocios: Revisión de la Literatura". En Revista *Podium*, (30), 71-83.

Renneboog, L. y Szilagyi, P. G. (2006): "Corporate Restructuring and Bondholder Wealth (No. 2006-23)". Editado por Tilburg University, Center for Economic Research, Tilburg, Países Bajos.

Saleh, Y. D. (2016): "Crisis management: the art of success & failure". Editorial Mill City Press, Inc. Maitland, USA

Salto, J. y Romero, A. (2010): "Manual de operaciones de reestructuración empresarial: Fusiones, Escisiones, Aportación de activos y Canje de valores". Editorial Ciss Wolters Cluwer, Madrid.

Sanguino, R. (2003): "La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización". En Revista *5campus.org, Marketing*. Disponible en: <http://www.5campus.org/lección/Km> Último acceso 2 de abril de 2012.

Schmenner, R. W. (2009): "Manufacturing, service, and their integration: Some history and theory". En Revista *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5): 431-443.

Rue, L. W.; Byars, L. L. e Ibrahim, N. A. (2015): "Human resources management". Editorial McGraw Hill, New York, USA.

Tomasko, R. M. (1996): "Reingeniería de la organización: enfoque sistemático para la revitalización". Editorial John Wiley & Sons, cop. New York, USA

Visnjic, I. y Van Looy, B. (2013): "Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance". En Revista *Journal of Operations Management*, 31(4): 169-180.

Zhang, X. (2009): "Producer Service and the Added Value of Manufacturing Industries. An Empirical Research Based on Various Industries of Different Countries". En Revista *International Journal of Economics and Finance*, 1(2): 21-26.

