

Análisis de la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis.

Un estudio de caso.

Dra. Ana M^a Enrique Jiménez

1. Introducción

En los últimos años, el fenómeno de la gestión de crisis está adquiriendo una mayor relevancia en las organizaciones empresariales. Las empresas suelen adoptar el concepto de crisis para definir situaciones que devienen en ella y que dada su gravedad tienen una gran trascendencia exterior, la mayoría de ocasiones, debido al nivel de cobertura que realizan los medios de comunicación. Cuando se padece una situación de esta índole es muy probable que la relación que la empresa posee con sus públicos se vea alterada, y por ende, la percepción que estos poseen de ella.

Del mismo modo que la empresa decide implementar un modelo de gestión organizacional, al tener que establecer una continua relación con sus diferentes públicos, debe instaurar un modelo de comunicación que permita asegurar un diálogo dinámico y constante con ellos. En un estudio realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación (ADC Dircom) sobre el estado de la comunicación en nuestro país, se estima que el 78% de las empresas consultadas cuentan con un departamento específico encargado de la comunicación. Según la información arrojada por el mismo estudio, las funciones más importantes de los responsables de comunicación de las empresas son las relaciones con los medios, la comunicación de la imagen corporativa, la comunicación interna, la comunicación del producto o marca, las relaciones institucionales y la comunicación de la presidencia. En el estudio se determina que de cara al futuro, la comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa son temas que comienzan a suscitar una mayor preocupación entre las empresas: actualmente, más del 60% de las compañías cuentan con un plan de comunicación y un 36% poseen un plan específico de comunicación de crisis. Todos estos datos revelan que existe una sensibilización hacia la consolidación de la gestión de la comunicación por parte de las compañías, adquiriendo, por ende, mayor dimensión estratégica.

Es de aquí de donde parte nuestro problema de conocimiento: cuál es la función de la comunicación en la gestión y resolución de situaciones de crisis. Nos preguntamos hasta qué punto la comunicación, entendida esta última como una herramienta de gestión, puede contribuir a evitar situaciones que deriven en crisis, o en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas que la empresa pueda padecer especialmente en términos de imagen y reputación corporativa.

Del problema de conocimiento se desprende, por tanto, nuestro objeto de estudio: la comunicación empresarial en situaciones de crisis.

Con la finalidad de ahondar en la temática, decidimos dar un paso más y concretar el objeto de estudio en el análisis de un caso de crisis empresarial: La crisis de Fontaneda.

2. Estudio de caso

El estudio de caso se inicia con la fijación de unas directrices o ideas, establecidas después de examinarse el mapa de teorías existente sobre la materia, cuya mayor utilidad es que sirven de orientación en la búsqueda de materiales o información. Las ideas propuestas pretenden ser comprobadas en el análisis del caso, dejando claro que no perseguimos buscar una representación o generalización estadística, sino que más bien se trata de poder relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas, o por qué no, aventurarnos a construir una explicación nueva. Es lo que Coller (2005: 54-59) denomina *representación analítica*, la cual implica que el caso es apropiado para el tipo de discusión teórica que se quiere dilucidar con su análisis.

En total se plantean siete cuestiones o ideas que pretendemos comprobar en el análisis del caso:

- ❑ La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa.

- ❑ Una decisión empresarial puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que sus stakeholders, al estar situados en su ámbito de influencia, otorgan a la misma.
- ❑ El grado de cobertura de la crisis realizada por los medios de comunicación influye en el grado de prolongación en el tiempo de la mencionada crisis.
- ❑ La empresa, que identifica un asunto que puede derivar en crisis y desarrolla programas estratégicos de prevención y contingencia, se encuentra en mejores condiciones de gestionar con éxito el asunto, en el supuesto de que finalmente evolucione hacia una situación de crisis. Ello repercutirá en su capacidad de preservar su imagen y su reputación corporativa.
- ❑ El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.
- ❑ La empresa resuelve una situación de crisis cuando se produce una gestión eficaz de su comunicación.
- ❑ Una crisis puede convertirse en una oportunidad para la empresa de reforzar su negocio, su imagen y/o su reputación corporativa ante sus públicos.

La investigación que hemos diseñado se caracteriza por ser exploratoria y descriptiva basada en la metodología cualitativa. Yin (1989: 62) nos avisa que la persona que decide hacer un estudio de caso debe saber que según los expertos este tipo de investigación es considerado uno de los más difíciles y complejos debido a las exigencias que impone sobre el investigador. Sin embargo, investigar a través del caso es muy apropiado cuando el objetivo es comprender o explicar un fenómeno utilizando cuantas fuentes de información se requieran.

La elección de la crisis de Fontaneda como caso de estudio se debe principalmente a que se trató de un suceso controvertido que tuvo una gran repercusión mediática consiguiendo trascender a escala nacional e incluso internacional. La crisis de

Fontaneda fue un conflicto socio-laboral originado por la decisión de la multinacional United Biscuits de ejecutar un plan de reestructuración empresarial en el año 2002. El cierre de la emblemática fábrica de Fontaneda, ubicada en Aguilar de Campoo, formaba parte de ese plan. Desde su origen, la famosa galleta Fontaneda se había convertido en un signo de identidad para el pueblo de Aguilar y éste no estaba dispuesto a desprenderse tan fácilmente de él. Empresarios, trabajadores, vecinos, sindicatos, políticos y periodistas se convirtieron en protagonistas de una historia que finalmente se resolvió ocho meses después del anuncio del cierre. United Biscuits finalmente vendió la fábrica a una compañía competidora, salvándose, de este modo, los puestos de trabajo. Sin embargo, la multinacional se llevó consigo la marca Fontaneda y consiguió deslocalizar la producción a otras plantas del grupo.

Determinada la crisis de Fontaneda como caso a estudiar, llega el momento de delimitar exactamente quién o quiénes nos van a proporcionar la información y cómo la vamos a conseguir.

Fruto de un trabajo previo de documentación de la crisis se detectan quiénes van a ser los agentes informantes de nuestra investigación. Estos informantes son sujetos que fueron escogidos de modo intencional y secuencial, después de habernos documentado y observar su papel destacado por encima de otros sujetos o colectivos durante la crisis.

- Joan Casaponsa. Director general de United Biscuits.
- Olga Martínez. Responsable de comunicación de United Biscuits.
- Anna Sánchez e Isabel Grifoll. Agencia de comunicación Inforpress. Asesoras de comunicación de United Biscuits.
- Isabel Calle. Periodista del diario El norte de Castilla.
- Hilario Álvarez. Delegado sindical de UGT y presidente del comité de empresa de Fontaneda.
- Javier Salido. Alcalde del pueblo de Aguilar de Campoo.
- José Valín. Consejero de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León.
- Vicente Andrés. Secretario de Acción Sindical de CCOO.

- Jose Manuel González Serna.¹ Presidente del Grupo Siro.
- Colectivo de extrabajadores de Fontaneda.
- Colectivo de habitantes de Aguilar de Campoo.

El siguiente paso fue sopesar qué técnicas necesitábamos utilizar para poder recoger la información. Como hemos comentando anteriormente, en primer lugar tuvimos que nutrirnos de evidencias documentadas con el fin de contextualizar la crisis y especificar qué agentes nos iban a proporcionar la información requerida. A continuación, se determina que la entrevista enfocada (para los sujetos informantes) y los grupos de discusión (para los colectivos señalados) van a ser las técnicas más apropiadas para lograr nuestro cometido. Consideramos a la entrevista, enfocada y no en profundidad, pues como señala Sierra (1998: 299) es más adecuado hablar de entrevista enfocada cuando existe un foco de interés predeterminado de antemano, al cuál se orienta la conversación y mediante el cual se selecciona a la persona objeto de la entrevista. Respecto a los grupos de discusión, se decide utilizar esta técnica con los colectivos fijados, siguiendo los consejos de Ruiz (1996: 249) quien apunta que esta técnica permite que el entrevistador o moderador dirija la interacción entre los participantes de manera estructurada o desestructurada dependiendo de su propósito.

Brevemente explicaremos cómo se implementaron estas técnicas y cómo se analizaron los datos obtenidos.

La recogida de datos se realiza entre los meses de septiembre y diciembre de 2006. Durante este tiempo nos desplazamos a los lugares donde residen o trabajan los entrevistados y participantes de los grupos de discusión. Barcelona, Valladolid, Palencia y Aguilar de Campoo fueron los emplazamientos fijados para poder llevar a cabo la investigación.

Todos los agentes informantes seleccionados a priori muestran una predisposición positiva a participar en el estudio. Sólo uno de los agentes por incompatibilidad de agenda no puede participar en la investigación, pero en su lugar asiste una persona de su equipo que además había participado al igual que el resto de sujetos en la crisis.

¹ El contacto finalmente se realizó con Francisco Hevia, asesor externo de comunicación del Grupo Siro durante la crisis y actual Director de RRHH y Responsable de Comunicación del Grupo Siro.

Para reunir a los participantes de los grupos de discusión se requiere de mayor planificación, ya que cada grupo está formado por seis miembros. Ambos grupos de discusión se realizan en Aguilar de Campoo.

Tanto las entrevistas enfocadas como los grupos de discusión fueron registrados con una grabadora digital para facilitar la posterior transcripción. Se utiliza el software informático Maxqda para realizar los análisis de contenido de cada una de las entrevistas y grupos de discusión. Este tipo de programas permite acelerar el proceso de codificación y organizar bajo las categorías establecidas toda la información que disponemos, pero de ningún modo reemplaza la capacidad deductiva del investigador².

3. Conclusiones

El estudio de caso realizado nos ha permitido contrastar las ideas establecidas en el inicio de la investigación. Estas últimas recordamos se obtuvieron una vez abordadas las teorías predominantes sobre nuestro objeto de estudio. Es momento de exponerlas una a una acompañadas de sus correspondientes conclusiones.

- ❑ La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la compañía.

United Biscuits, antes de producirse la crisis, ya consideraba a la comunicación como una herramienta de gestión para su negocio, a pesar de no contar con un departamento de comunicación específico. La empresa contrata los servicios de Inforpress, una agencia especializada en comunicación que proporciona servicios especialmente en el área de comunicación corporativa, institucional e interna. Es Inforpress quien se encarga de elaborar y ejecutar el plan de comunicación durante la crisis de Fontaneda. A raíz del conflicto, United Biscuits decide incorporar en su organigrama a un responsable de comunicación, dependiendo en la línea jerárquica, tanto del director de RRHH como del director general. La responsable de comunicación coordina básicamente cuatro áreas: la comunicación institucional, la

² REVUELTA, F. Y SÁNCHEZ, M.C.. En: www.usal.es

comunicación corporativa, la comunicación de producto y la comunicación interna, siendo en ésta última donde hace mayor hincapié. En referencia a las situaciones de crisis debemos decir que recientemente United Biscuits ha elaborado su propio manual de comunicación de crisis.

Por todo ello, concluimos con la apreciación de que han habido avances a la hora de considerar a la comunicación como un valor estratégico para la compañía, sin embargo, creemos que todavía no lo es en su totalidad. La responsable de comunicación no reporta únicamente con la máxima autoridad de la empresa. Primero debe rendir cuentas al director de RRHH, para luego tener vía directa con gerencia. El organigrama de la compañía sigue sin contar con un departamento de comunicación que tenga independencia, autonomía y poder de decisión sobre las acciones comunicativas que se producen dentro y fuera de la organización.

- ❑ Una decisión empresarial puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que sus *stakeholders*, al estar situados en su ámbito de influencia, otorgan a la misma.

Esta proposición se confirma en el caso estudiado. La fuerte presión realizada por los propios trabajadores de Fontaneda, acompañados principalmente por el apoyo unánime de los vecinos del pueblo de Aguilar y la pormenorizada cobertura por parte de los medios de comunicación provocó que el asunto acabara convirtiéndose en una crisis para United Biscuits. Sindicatos, instituciones públicas y empresas competidoras también fueron protagonistas de una situación en la que sus posibles actuaciones podían poner en peligro el cometido de la compañía.

- ❑ El grado de cobertura de la crisis realizada por los medios de comunicación influye en el grado de prolongación en el tiempo de la mencionada crisis.

Sabemos que la duración de la crisis de Fontaneda dependió, en gran medida, de la evolución de los acuerdos en la mesa de negociación, en la que intervinieron todas las partes afectadas. Evidentemente, hasta que no hubo consenso no se puso fin a la

crisis. No obstante, pensamos que, el hecho de que los medios locales y regionales se volcaran con tanto interés en cubrir el suceso, así como el constante seguimiento que realizaron líderes de opinión como Luis del Olmo e Iñaki Gabilondo, fueron factores que influyeron en la prolongación de la crisis. Los afectados por el cierre sabían que mientras fueran capaces de acaparar la atención de los medios tendrían más poder para negociar con la empresa, por eso llevaron a cabo numerosas acciones reivindicativas con el fin de mantener el caso Fontaneda en el candelero.

- ❑ La empresa, que identifica un asunto que puede derivar en crisis y desarrolla programas estratégicos de prevención y contingencia, se encuentra en mejores condiciones de gestionar con éxito el asunto, en el supuesto de que finalmente evoluciones hacia una situación de crisis. Ello repercutirá en su capacidad de preservar su imagen y su reputación corporativa.

Cuando United Biscuits plantea el cierre de Fontaneda es consciente de que el impacto social y económico que tendrá el anuncio de la decisión será elevado, así que la compañía, meses antes de hacer pública la noticia decide tomar medidas de prevención para estar preparados en caso de tener que atajar una situación que pueda convertirse en conflictiva. Se elabora un plan de comunicación, se determina quiénes conformarán el comité de crisis y quién será el portavoz oficial. También se realizan cursos de formación específicos para estos casos. Todo parecía estar controlado, pero cuatro días después del anuncio del cierre, se produjo un escenario, nos referimos a la retención de los directivos en la fábrica por parte de trabajadores y vecinos, que obligó a la empresa a replantear las estrategias y planes ideados en la etapa de prevención. De todos modos, creemos que el trabajo de preparación en términos de comunicación sentó las bases de actuación, ayudando a minimizar los daños y a preservar la imagen y reputación de la compañía.

- ❑ El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.

Consideramos que la estrategia de comunicación implementada por United Biscuits tuvo un valor positivo sobre la gestión de la crisis, al estar basada en una conducta responsable y sensible respecto a los públicos de la empresa. Las argumentaciones de la empresa fueron sólidas, uniformes y coherentes durante la evolución del conflicto. El director general de United Biscuits asumió en primera persona la responsabilidad de la decisión tomada y el papel de portavoz oficial de la empresa. Su actitud le llevó a ser fiel en sus planteamientos y respetar la opinión y las acciones de protesta de los públicos implicados. Por parte de la empresa no se difundió ninguna información que requiriera a posteriori ser refutada o rectificada.

- ❑ La empresa resuelve una situación de crisis cuando se produce una gestión eficaz de su comunicación.

La gestión eficaz de la comunicación juega un papel relevante en la resolución de una situación de conflicto. Sin embargo, ello no asegura que la situación se resuelva solamente comunicando. La solución a la crisis de Fontaneda sólo llegó cuando se produjeron los acuerdos. Por tanto concluimos negando este enunciado pues la comunicación por sí sola no puede dar con la solución al conflicto si no se toman decisiones y se actúa en virtud a éstas.

- ❑ Una crisis puede convertirse en una oportunidad para la empresa de reforzar su negocio, su imagen y/o su reputación corporativa ante sus públicos.

Este enunciado se cumple en el caso Fontaneda, pues para United Biscuits la crisis ha supuesto una oportunidad de potenciar su negocio. Así lo avala el aumento de sus ventas. Tras la crisis, United Biscuits cumplió con los compromisos adquiridos en Aguilar y se introdujeron cambios en su estrategia de comunicación. Fundamentalmente, la incorporación de un responsable de comunicación en el organigrama de la empresa así como la intensificación de presencia en los medios

por parte de la compañía. El lanzamiento de nuevos productos bajo la marca Fontaneda potenciaron su posicionamiento en el mercado de las galletas. Respecto a los efectos en la imagen y reputación, decir que United Biscuits al tratarse de una empresa de capital de riesgo, no era conocida por el gran público, puesto que son las marcas de sus productos como Fontaneda, Marbú o Artiach las que son reconocidas por el consumidor. Por tanto, la imagen de la compañía no sufrió efectos negativos considerables.

4. Bibliografía

ADC (Asociación de Directivos de Comunicación) (2005). *Anuario de la Comunicación*: Madrid.

COLLER, X. (2005). *Estudios de Casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid.

YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Londres.

SIERRA, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En: GALINDO, L.J. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Eddison Wesley Longman: Buenos Aires.

REVUELTA, F. y SÁNCHEZ, M. C. “Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación”. En: www.usal.es (Universidad de Salamanca).

RUIZ, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao.