

## **Secció oberta**

La comunicació empresarial en situacions de crisi.  
Estudi de cas: la crisi de Fontaneda

*per Ana María Enrique i Jiménez*

Professora i investigadora de la Universitat Autònoma de Barcelona

## Resum

L'empresa britànica United Biscuits decideix, l'any 2002, tancar la fàbrica de galetes Fontaneda a Aguilar de Campoo (Palència). Després de més de cent anys d'activitat de Fontaneda a Aguilar, els veïns s'enfrontaven a la pèrdua de dos-cents dotze llocs de treball, però també a la pèrdua d'una certa identitat. United Biscuits va haver d'afrontar aquesta situació problemàtica gestionant el conflicte a partir d'unes estratègies de comunicació.

En l'estudi de cas es van efectuar nou entrevistes enfocades i dos grups de discussió. Les entrevistes enfocades es van realitzar a subjectes que havien format part de la gestió de la comunicació de United Biscuits durant la crisi i a actors clau que representaven els públics implicats (*stakeholders*) de l'empresa. Els grups de discussió es van organitzar en dos col·lectius fixats: extreballadors de Fontaneda i habitants d'Aguilar de Campoo.

**Paraules clau:** crisi, cas Fontaneda, comunicació

### **Business communication in crisis situations. A case study: the Fontaneda crisis**

#### **Abstract**

In 2002 the British multinational United Biscuits made the decision to close the Fontaneda cookie factory in Aguilar de Campoo, a municipality in the province of Palencia, Spain. After more than a hundred years of Fontaneda cookie production in Aguilar, the inhabitants faced the loss of not only 212 jobs but also of a certain kind of identity. United Biscuits dealt with the conflict through communication strategies.

For our study of this case, nine focused interviews and two discussion group sessions were carried out. The focused interviews were conducted with individuals involved in United Biscuits' communication management during the crisis and with key stakeholders in the business. The discussion groups were organized into two categories: former Fontaneda workers and inhabitants of Aguilar de Campoo.

**Key words:** crisis, Fontaneda case, communication

La tesi que avui presentem gira entorn a una problemàtica que en els últims anys està adquirint major rellevància en les organitzacions empresarials. Ens estem referint al fenomen de la gestió de crisi. Les empreses solen adoptar el concepte de crisi per a definir situacions que, atesa la

seva gravetat, tenen una gran transcendència exterior, la majoria d'ocasions, a causa del nivell de cobertura que realitzen els mitjans de comunicació. Quan es pateix una situació d'aquesta índole és molt probable que la relació que l'empresa manté amb els seus públics es vegi alterada, així com la percepció que aquests tenen vers l'empresa. D'aquí parteix el nostre problema de coneixement, plantejat en l'interrogant següent: quina és la funció de la comunicació empresarial en la gestió i resolució de situacions de crisi? Ens preguntem fins a quin punt la comunicació, entesa aquesta última com una eina de gestió, pot contribuir a evitar situacions que derivin en crisi o, en cas de no poder-les impedir, pugui minimitzar les repercussions negatives que l'empresa pugui patir, especialment en termes d'imatge corporativa.

Del problema de coneixement es desprèn, per tant, el nostre objecte d'estudi, coincidint, com no podia ser d'altra manera, amb el títol de la present tesi doctoral: «la comunicació empresarial en situacions de crisi».

Amb la finalitat d'aprofundir en la temàtica, vam decidir donar un pas més i concretar l'objecte d'estudi en l'anàlisi d'un cas de crisi empresarial. Ens referim al cas de la crisi de Fontaneda.

Els objectius que ens vam proposar amb la realització d'aquesta investigació van ser, principalment, dos: en primer lloc, analitzar la literatura que aborda la gestió de la comunicació de les empreses en situacions de crisi, amb la finalitat de plantejar les teories predominants sobre l'estat de la qüestió. I, en segon lloc, estudiar la crisi de Fontaneda com a cas rellevant en la gestió de la comunicació en moments de crisi.

La investigació es va caracteritzar per ser exploratòria i descriptiva, basada en la metodologia qualitativa. Seguint l'explicació d'Hurtado (1998), aquest tipus d'estudi s'utilitza quan el tema a investigar és conegut vagament o està poc definit a causa de l'insuficient coneixement del moment. Com a conseqüència d'això, el treball d'investigació es va projectar i es va desenvolupar principalment en dues fases.

La primera fase, de naturalesa documental retrospectiva, va donar lloc a la presentació sistemàtica dels conceptes que van configurar el mapa teòric de la tesi, i van ser diversos els autors experts en la matèria considerats de referència. Aquesta és la raó per la qual citarem González Herrero (1998), Fita (1999) i Saura (2005), com els teòrics espanyols de referència i Fearn-Banks (1996), Mitroff i Pearson (1997), com els seus homòlegs anglosaxons.

La segona fase de la investigació es va singularitzar per ser empírica, univariable, retrospectiva i de font múltiple. S'estudiava un esdeveniment únic del passat, l'ocurrència del qual es podia considerar relativament recent, i es podia disposar tant de fonts primàries o vives com de

fonts secundàries o documentals. És en aquesta segona fase en què es porta a terme l'estudi de cas.

Yin (1989) ens adverteix que la persona que decideix fer un estudi de cas ha de saber que, segons els experts, aquest tipus d'investigació és considerat un dels més difícils i complexos a causa de les exigències que imposa a l'investigador. No obstant això, anima els investigadors a treballar amb l'estudi de cas quan l'objectiu és principalment comprendre o explicar un fenomen, utilitzant quantes fonts d'informació es requereixin.

Són dues les crítiques predominants en investigació científica que solen llançar-se al mètode de l'estudi de cas. D'una banda, se l'acusa de falta de representativitat i, d'altra banda, de falta d'objectivitat davant la possibilitat d'introduir biaixos personals en l'estudi. El nostre propòsit no és la generalització estadística, ja que som conscients que les conclusions que es puguin extreure de l'estudi no es poden extrapolar a un univers i, per tant, no poden generalitzar-se. Tenim clar que un sol cas no representa cap població, ni tan solament, un grup de casos escollits aleatòriament. Però, com explica Coller (2005), sí que podem aconseguir una representació analítica. Aquesta implica que el cas és apropiat per al tipus de discussió teòrica que es vol dilucidar. És a dir, les conclusions a les quals s'arriben es poden extrapolar al conjunt de teories a les quals el cas es dirigeix. Respecte a la introducció de biaixos, cal dir que comptem amb l'aplicació de la tècnica de la triangulació, que consisteix a contrastar les dades obtingudes utilitzant diverses fonts. El contrast d'opinions entre diferents persones i la consulta de documentació diversa ens ajuda a detectar inclinacions personals, errors d'interpretació o incoherències.

L'elecció de la crisi de Fontaneda com a cas d'estudi es va produir fonamentalment perquè es tractava d'un esdeveniment molt controvertit que havia tingut una gran repercussió mediàtica amb la consegüent transcendència a escala nacional i, fins i tot, internacional.

La crisi de Fontaneda va ser un conflicte sociolaboral originat per la decisió de la multinacional United Biscuits d'executar un pla de reestructuració empresarial l'any 2002. El tancament de l'emblemàtica fàbrica de Fontaneda, situada a Aguilar de Campoo (Palència), formava part d'aquest pla. Des del seu origen, la famosa galeta Fontaneda s'havia convertit en un signe d'identitat per al poble d'Aguilar i aquest no estava disposat a desprendre-se'n tan fàcilment. Empresaris, treballadors, veïns, sindicats, polítics i periodistes es van convertir en protagonistes d'una història que finalment es va resoldre vuit mesos després de l'anunci del tancament. United Biscuits va vendre la fàbrica a una companyia competidora, i es van salvar, d'aquesta manera, els llocs de treball. No obstant això, la multinacional es va endur la marca Fontaneda i va aconseguir deslocalitzar la producció a altres plantes del grup.

Determinada la crisi de Fontaneda com a cas a analitzar, va arribar el moment de delimitar exactament què volíem indagar, qui ens proporcionaria la informació i com l'havíem d'aconseguir.

Per a donar resposta a la qüestió sobre què anàvem a investigar, vam establir uns eixos temàtics que, més tard, vam transformar en categories i subcategories d'anàlisi. Aquesta categorització ens va guiar en el procés de recol·lecció de dades i classificació de la informació obtinguda. El primer que vam creure necessari investigar va ser com s'estructurava la comunicació a United Biscuits i a partir de quin model de comunicació basava la seva gestió. Estructura i gestió eren dues subcategories que s'havien d'analitzar abans i després d'esdevenir-se la crisi de Fontaneda. D'aquesta manera, es podrien establir comparances i relacions entre aquests dos moments i esbrinar si s'havien produït canvis substancials. La crisi va ser el nostre focus d'interès següent, i en concret es tractava d'esbrinar com aquesta s'havia gestionat des de l'àmbit de la comunicació. Per a aprofundir més en la temàtica es van fixar tres subcategories: prevenció, estratègia i tractament postcrisi. En la tercera categoria es va considerar imprescindible indagar sobre les possibles repercussions i els efectes de la crisi de Fontaneda en la imatge de United Biscuits. I, finalment, amb la finalitat de buscar explicacions alternatives al fenomen, es van estipular una sèrie de subcategories temàtiques sobre les quals diversos subjectes implicats en la crisi donarien la seva opinió, i obtindríem, d'aquesta manera, informació que podria ser abordada des de múltiples perspectives.

Fruit d'un treball hemerogràfic<sup>1</sup> previ sobre el succés, es van poder detectar quins serien els agents informants de la nostra investigació. Aquests informants,<sup>2</sup> escollits de manera intencional i seqüencial, eren subjectes que havien tingut un paper destacat per sobre d'altres subjectes o col·lectius durant la crisi. A més a més, la majoria d'aquests agents informants representaven els públics implicats en el conflicte i a partir dels quals United Biscuits havia ideat la seva estratègia de comunicació.

El pas següent va ser sospesar quines tècniques necessitàvem utilitzar per a poder recollir la informació. Com hem comentat anteriorment, en primer lloc vam haver de nodrir-nos d'evidències documentades amb la

1. Es trien tres diaris de premsa escrita, dos de nacionals, *el País* i *El Mundo*, i un de regional, *El Norte de Castilla*. S'analitzen un total de 164 notícies sobre Fontaneda, aparegudes entre el 4.4.2002 i el 30.1.2003.

2. Joan Casaponsa (director general de la UB), Olga Martínez (responsable de comunicació de la UB), Anna Sánchez i Isabel Grifoll (agència de comunicació Inforpress, assessores de comunicació de la UB), Isabel Calle (periodista d'*El Norte de Castilla*), Hilario Álvarez (delegat sindical d'UGT i president del comitè d'empresa de Fontaneda), Javier Salido (alcalde del poble d'Aguilar de Campoo), José Valín (conseller d'Agricultura i Ramaderia de la Junta de Castella i Lleó), Vicente Andrés (secretari d'Acció Sindical de CCOO), Francisco Hevia (director de recursos humans i responsable de comunicació del grup Siro). També es van fer entrevistes al col·lectiu d'extreballadors de Fontaneda i al col·lectiu d'habitants d'Aguilar.

finalitat de contextualitzar la crisi de Fontaneda i contrastar algunes de les informacions que segurament obtindríem dels agents informants.

Després, es va determinar que l'entrevista enfocada i els grups de discussió serien les tècniques més apropiades per a assolir el nostre propòsit. Havíem de considerar l'entrevista enfocada, i no en profunditat, ja que, com explica Sierra (1998), en l'entrevista enfocada existeix preestablert per endavant un tema d'interès, cap al qual s'orienta la conversa i mitjançant el qual se selecciona la persona objecte d'estudi. En canvi, en l'entrevista en profunditat es pretén obtenir informació de les vivències d'un individu independentment de la seva participació com a actor de l'experiència. És per això que en el nostre cas vam creure més adequat parlar d'entrevista enfocada. Respecte als grups de discussió, vam decidir utilitzar aquesta tècnica amb els col·lectius fixats, ja que ens permetia recaptar informació sobre un tema concret dirigint la interacció entre els participants de manera estructurada o desestructurada depenent del nostre objectiu.

Breument, explicarem com es van implementar aquestes tècniques i com es van analitzar les dades obtingudes. La recollida de dades es va realitzar entre els mesos de setembre i desembre de 2006. Durant aquest temps ens vam desplaçar als llocs on resideixen o treballen els entrevistats i participants dels grups de discussió. Barcelona, Valladolid, Palència i Aguilar de Campoo van ser els emplaçaments fixats per a poder portar a terme la investigació. Tant les entrevistes enfocades com els grups de discussió van ser enregistrats amb una gravadora digital per a facilitar la posterior transcripció. Amb els textos sorgits de les transcripcions es van realitzar les anàlisis de contingut de cadascuna de les entrevistes i sessions de grup. Aquesta informació va ser tractada amb el programari Maxqda, un programa informàtic d'anàlisi de text basat en dades qualitatives. La utilització d'aquest programa ens va permetre crear la informació obtinguda dels diferents agents informants i presentar, finalment, els resultats de la investigació en funció de les categories d'anàlisi establertes.

L'estudi de cas realitzat ens va permetre concloure les reflexions següents:

a) United Biscuits, abans de produir-se la crisi, considerava la comunicació com una eina de gestió per al seu negoci, a pesar de no comptar amb un departament de comunicació específic. L'empresa contractava els serveis d'Inforpress, una agència especialitzada en comunicació, que proporcionava serveis especialment en l'àrea de comunicació corporativa, institucional i interna. Era Inforpress qui s'encarregava d'elaborar i executar el pla de comunicació durant la crisi de Fontaneda. Passat el conflicte, United Biscuits decideix incorporar en el seu organigrama un responsable de comunicació, que depengui, en la línia jeràrquica, tant

del director de recursos humans com del director general. La responsable de comunicació coordina, bàsicament, quatre àrees: la comunicació institucional, la comunicació corporativa, la comunicació de producte i la comunicació interna, i és en aquesta última en la qual fa major èmfasi. Amb referència a les situacions de crisi, hem de dir que United Biscuits ha elaborat el seu propi manual de comunicació de crisi. Per tot això, vam concloure que hi ha hagut avenços a l'hora de considerar la comunicació com un valor estratègic per a la companyia. No obstant això, creiem que encara no s'hi considera del tot. La responsable de comunicació no depèn directament de la màxima autoritat de l'empresa. Primer ha de retre comptes al director de recursos humans, per a després tenir via directa amb gerència. L'organigrama de la companyia segueix sense incloure un departament de comunicació que tingui independència, autonomia i poder de decisió sobre les accions comunicatives que es produeixen dintre i fora de l'organització.

b) La forta pressió realitzada pels mateixos treballadors de Fontaneda (retenció de directius a la fàbrica, mobilitzacions, aturades...), amb el suport unànim dels veïns del poble d'Aguilar i la detallada cobertura dels mitjans de comunicació van provocar que l'assumpte acabés convertint-se en una crisi per a United Biscuits. Sindicats, institucions públiques i empreses competidores també van ser protagonistes d'una situació en la qual les seves possibles actuacions podien posar en perill els objectius de la companyia.

c) Sabem que la durada de la crisi de Fontaneda va dependre, en gran mesura, de l'evolució dels acords a la taula de negociació, en la qual van intervenir totes les parts afectades. Evidentment, fins que no hi va haver consens no es va posar fi a la crisi. Però pensem que el fet que els mitjans locals i regionals es bolquessin amb tant interès a cobrir els diversos esdeveniments, així com el constant seguiment que van realitzar líders d'opinió com Luis del Olmo i Iñaqi Gabilondo, van ser factors que van influir en la prolongació de la crisi. Els afectats pel tancament de la factoria sabien que mentre fossin capaços d'acaparar l'atenció dels mitjans tindrien més poder per a negociar amb l'empresa; per això van portar a terme nombroses accions reivindicatives amb la finalitat de mantenir viu el cas Fontaneda.

d) Quan United Biscuits planteja el tancament de Fontaneda és conscient que l'impacte social i econòmic que tindrà després de l'anunci de la decisió serà elevat, així que la companyia, mesos abans de fer pública la notícia, decideix prendre mesures de prevenció per a estar preparada en cas d'haver d'afrontar una situació que pugui convertir-se en conflictiva. S'elabora un pla de comunicació, es determina qui conformarà el comitè de crisi i qui serà el portaveu oficial. També es realitzen cursos de formació específics per a aquests casos. Tot semblava estar controlat, però quatre dies després de l'anunci del tancament de la fàbrica es va

produir un escenari (ens referim a la retenció dels directius a la fàbrica per part de treballadors i veïns) que va obligar l'empresa a replantejar les estratègies i plans ideats en l'etapa de prevenció. De totes maneres, creiem que el treball de preparació en termes de comunicació va reforçar les bases d'actuació, i va ajudar a minimitzar els danys i a preservar la imatge de la companyia.

e) Considerem que l'estratègia de comunicació implementada per United Biscuits va tenir un valor positiu sobre la gestió de la crisi, pel fet d'estar basada en una conducta sensible respecte als públics de l'empresa. Les argumentacions de l'empresa van ser sòlides, uniformes i coherents durant l'evolució del conflicte. El director general de United Biscuits va assumir en primera persona la responsabilitat de la decisió presa i el paper de portaveu oficial de l'empresa.

La seva actitud el va dur a ser fidel en els seus plantejaments i respectar l'opinió i les accions de protesta dels públics implicats. Per part de l'empresa no es va difondre cap informació que requerís *a posteriori* ser rectificada.

f) La gestió eficaç de la comunicació té un paper rellevant en la resolució d'una situació de conflicte. Però això no assegura que la situació es resolgui solament comunicant. La solució a la crisi de Fontaneda només va arribar quan es van produir els acords entre totes les parts afectades. En un conflicte d'aquesta índole l'estratègia de comunicació passa a ser reactiva, es col·loca en segon lloc, i són prioritàries les negociacions.

g) Per a United Biscuits la crisi ha suposat una oportunitat de potenciar el seu negoci. Així ho avala l'augment de les seves vendes. Després de la crisi, United Biscuits va complir amb els compromisos adquirits a Aguilar i es van introduir canvis en la seva estratègia de comunicació. Fonamentalment, la incorporació d'un responsable de comunicació a l'organigrama de l'empresa així com la intensificació de la seva presència als mitjans de comunicació. El llançament de nous productes sota la marca Fontaneda va potenciar el seu posicionament en el mercat de les galetes.

## Bibliografia

- COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- FEARN-BANKS, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Nova Jersey (EUA): Lawrence Erlbaum Associates.
- FITA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.



- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- HURTADO, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- MITROFF, I.; PEARSON, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- SIERRA, F. (1998). «Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social». A: GALINDO, L. J. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Buenos Aires: Eddison Wesley Longman.
- YIN, R. (1989). *Case study research: design and methods*. Londres: Sage.