

Los públicos de interés en la gestión de conflictos sociales y laborales

Ana M^a Enrique Jiménez
Anamaria.enrique@uab.es

Ana M^a Enrique Jiménez. Doctora por la Universidad Autónoma de Barcelona. Personal investigador en formación del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.

Resumen

En este artículo se pretende analizar quiénes son los públicos afectados en una situación de conflicto y cuál es la influencia que ejercen en la gestión de la crisis por parte de la empresa. Se realiza un estudio de caso concreto, la crisis de Fontaneda, a partir del cuál hemos podido comprobar como la decisión de una compañía es susceptible de derivar en crisis dependiendo de la reacción y conducta de sus públicos, al estar éstos situados en su ámbito de actuación.

Abstract

This article analyze who are the stakeholders in a conflict situation, and what is their influence on the Management of the crisis. We have done a case study, The Fontaneda's crisis, from what we saw as the decision of a company is likely to lead to crisis depending on the reaction and behaviour of their stakeholders, to be situated in its own sphere of action.

El 4 de abril de 2002, la multinacional británica United Biscuits (UB)ⁱ anuncia el cierre de la factoría de galletas Fontaneda, ubicada en el pueblo de Aguilar de Campoo (Palencia- Comunidad de Castilla y León - España). El cierre afecta a 212 trabajadores y los motivos manifestados por la empresa son: baja productividad, ser una planta de producción deficitaria, la imposibilidad de ampliar la fábrica (ésta se encuentra en el centro del pueblo) y la articulación de un plan global de reorganización de la compañía en España. El plan social que la empresa presenta a la plantilla contempla: prejubilaciones, bajas incentivadas, incentivos para crear unidades de autoempleo, traslados y recolocación de los empleados en otras plantas de producción (Navarra y Vizcaya).

El anuncio del cierre de la fábrica sorprende y conmociona a sus trabajadores y a toda la localidad de Aguilar de Campoo. Cuatro días después del anuncio del cierre, el 8 de abril, los trabajadores y vecinos son protagonistas de la retención en la fábrica de cinco directivos de UB en protesta contra el cierre. Ese día, los directivos habían acudido a la factoría para entablar la primera reunión de negociación con el comité de empresa. Mientras, a los alrededores de la fábrica, comenzaban a concentrarse trabajadores y cientos de vecinos. Desde su origen, la famosa galleta Fontaneda se había convertido en un emblema para el pueblo de Aguilar y éste no estaba dispuesto a desprenderse tan fácilmente de él. Son tantas las personas agolpadas a las puertas de la factoría que los directivos no pueden abandonar las instalaciones. La intervención de la fuerza pública, a medianoche, permite finalmente la salida de los directivos. Este suceso fue captado y narrado por los medios de comunicación lo que provocó una cobertura nacional, e incluso internacional, de lo ocurrido.

La crisis se resolvió ocho meses después del anuncio del cierre, con la venta de la fábrica a una empresa competidora, el grupo Siro, salvándose por tanto, los puestos de trabajo. No obstante, los lugareños vieron como la multinacional UB consiguió llevarse la marca de galletas Fontaneda y deslocalizar la producción a otras plantas del grupo.

Durante el desarrollo del conflicto de Fontaneda son varios los actores principales que pueden identificarse, bien por la influencia que ejercen sobre el proceso de crisis, o bien, por ser simplemente los afectados de esta situación. En este artículo nos centraremos en determinar quiénes son estos públicos y cuál es su influencia en la gestión del conflicto por parte de la compañía.

1. Marco teórico

El término *gestión de crisis* es concebido de distintas formas en las empresas, no sólo por la diferenciación que puede existir en las interpretaciones de lo que se entiende por crisis, sino que también existen desacuerdos a la hora de explicar cuál es la manera más eficaz de gestionar un suceso no deseado que pone en riesgo la estabilidad de la organización. González (1998: 37) lo explica del siguiente modo:

“Mientras que para algunos la gestión de crisis tan sólo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación (existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo).”

Partiendo de este planteamiento, se hace plausible pensar que la gestión de crisis en las empresas tiene como finalidades principales las que aquí señalamos:

- a) Tomar medidas preventivas para evitar o reducir la posibilidad de una crisis.
- b) En el caso de que la crisis estalle, disponer de una respuesta planificada y organizada con antelación (Plan de gestión crisis).
- c) Conseguir que la empresa vuelva a ser viable tras la crisis.

Por tanto, la empresa debe ser consciente de la necesidad de contar con una serie de medidas preventivas, que unidas a una correcta capacidad de actuación, y en especial, la implementación de un plan de gestión de crisis, contribuyen a eliminar o disminuir las consecuencias negativas que una crisis puede provocar.

En una situación de crisis es necesario realizar una identificación y clasificación de aquellos públicos implicados que pueden verse afectados o pueden afectar a la empresa durante su desarrollo. De este modo se podrán determinar cuáles son las estrategias de comunicación más adecuadas en función de la postura y conducta que adopte cada uno de ellos.

Un concepto que ha tomado relevancia en esta disciplina y que tiene que ver con la noción de público, es el de *stakeholder*ⁱⁱ. Los stakeholders, o en su traducción al español, *grupos de interés*, son aquellos públicos que están afectados o pueden verse afectados por las decisiones que toman las empresas para lograr sus objetivos y/o viceversa. Es decir, estamos hablando de grupos prioritarios a nivel de comunicación ya que la empresa va necesariamente a interactuar con ellos.

Analizar qué tipo de comunicación es el más adecuado para aplicar en una situación de crisis va a depender en cierta medida de la identificación de los públicos con los que la empresa va a interactuar para poder dar solución a la crisis. Es por ello que partimos de la idea de que no a todos los públicos de la empresa les preocupa lo mismo y que seguramente reaccionarán de manera distinta ante una crisis.

(Ver tabla 1)

Es obvio que una situación crítica no afecta a los diferentes públicos de la empresa con la misma intensidad y evidentemente no comporta las mismas consecuencias. Por tanto, hay que concretar qué públicos serán los destinatarios de la información y cuáles son las preocupaciones específicas de cada uno de ellos para así dar una imagen de control y de interés por salir de esta situación.

Coincidimos con González (1998: 191) en pensar que el tratamiento que se le va a dar a la comunicación en situaciones de crisis está ligado a la cultura comunicacional que la empresa posea, y concretamente, al grado de prevención, planificación y gestión que ésta promulgue. Este hecho permitirá a la empresa, ante una crisis, minimizar los efectos negativos que se pudieran producir y salir de ella en mejores condiciones que aquellas que no tengan en cuenta todos estos valores.

2. Investigación

En esta investigación pretendemos averiguar si una decisión empresarial, como es el caso del cierre de Fontaneda, por parte de la compañía UB, puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que los públicos implicados otorgan a la misma, al estar situados en su ámbito de influencia.

Para llevar a cabo la investigación, se realiza un estudio hemerográfico sobre la crisis de Fontaneda, siendo tres los diarios analizados, el País, el Mundo y el Norte de Castilla. La elección de los dos periódicos nacionales, el País y el Mundo, viene avalada por ser los dos soportes de prensa general con mayor números de lectores, y el Norte de Castilla, por ser el diario regional más leído en la comunidad de Castilla y León, según datos del EGMⁱⁱⁱ. El estudio comprende las noticias^{iv} existentes sobre la crisis de Fontaneda, que aparecen en los diarios citados entre el 4 de abril de 2002 hasta el 30 de enero de 2003.

Las categorías de análisis establecidas han sido: a) públicos claves en la crisis, b) postura adoptada por cada uno de los públicos durante la crisis, c) mensajes lanzados por los públicos y recogidos por los medios de comunicación.

3. Resultados

El análisis realizado nos permite dibujar el siguiente mapa de públicos de interés en la crisis de Fontaneda:

(Ver tabla 2)

Trabajadores, sindicatos, administración pública, comunidad local y medios de comunicación, reciben la noticia del cierre con gran crispación e incertidumbre. Por otro lado, los accionistas de UB, que temían que se les implicara en un asunto como éste, no acaban de otorgar toda la confianza necesaria a la decisión tomada de cerrar la fábrica por el director general, quien lleva en la dirección de la empresa menos de un año.

Fontaneda es una de las marcas de galletas con más solera en España. Hace más de un siglo que se fabrican estas galletas y la factoría que la dirección de UB decide cerrar es la originaria y mítica fábrica de galletas Fontaneda, ubicada en Aguilar. Para la sociedad castellanoleonés este asunto no sólo era una

cuestión económica sino que también preocupaba el impacto que podía llegar a tener en la zona, si se producía el cierre, y por ende, el traslado masivo de trabajadores a otras fábricas de la compañía, situadas en otras comunidades autónomas. De los 7.000 habitantes aproximados censados en Aguilar de Campoo, podrían perder unos 1000 vecinos (entre trabajadores y familia).

Los trabajadores y los vecinos de Aguilar protagonizaron durante los ocho meses que duró el conflicto numerosas movilizaciones y acciones reivindicativas bajo los slogans "No al Cierre de Aguilar" y "Fontaneda es de Aguilar". Sindicatos y la Junta de Castilla y León se unieron, en un principio, a las protestas de los trabajadores, pero, al cabo de unos meses se desvincularon de la lucha por la permanencia de Fontaneda en Aguilar y centraron sus esfuerzos en salvar los puestos de trabajo y en asegurar la continuidad de la planta de producción.

Varias personalidades políticas, entre ellas, el expresidente del Gobierno, Jose M^a Aznar y el actual presidente, Jose Luis Rodríguez Zapatero, se pronunciaron sobre el conflicto de Fontaneda, e incluso este último acudió, en más de una ocasión, al pueblo de Aguilar, a mostrar su apoyo a los trabajadores. Las trifulcas políticas también se dejaron ver en una crisis donde las fuerzas políticas mayoritarias tomaron partido: PSOE e IU se posicionaron claramente al lado de trabajadores y vecinos (El Alcalde de Aguilar y de Palencia son socialistas); y el PP, que gobernaba por aquel entonces en el Estado Español y en la Comunidad de Castilla y León (en esta última siguen gobernando), mantuvo una postura más cautelosa y prudente con el fin de buscar una solución que favoreciera tanto a trabajadores como a empresas implicadas en el conflicto.

La relación que la empresa mantenía con los medios de comunicación, tanto regionales como nacionales, antes del inicio de la crisis era prácticamente nula. Este hecho provoca que la versión de la compañía ante el conflicto no se refleje tanto como quisiera en los medios de comunicación.

Si hay un elemento que caracterizó a la crisis de Fontaneda fue, sin duda, la pormenorizada cobertura del suceso realizada por los medios de comunicación. El hecho clave que despertó el interés mediático fue la retención de los directivos por parte de los trabajadores, cuatro días después del anuncio del cierre de la fábrica. Desde primera hora de la mañana, prensa, radio y televisión acudieron a las puertas de la fábrica a cubrir la noticia. Los principales telediarios de cadenas nacionales emitían en directo lo que estaba sucediendo en Aguilar. Este acontecimiento también despertó el interés de medios de comunicación extranjeros, como fue el caso del New York Times, dedicando varias de sus páginas a narrar lo acontecido. En ningún momento, la empresa UB había contemplado que el conflicto pudiera escalar hasta esos niveles, ya que nunca en España se había dado el caso en el que un conflicto laboral que afectaba a 212 trabajadores hubiera tenido tanta trascendencia. Es más, mientras sucede el conflicto Fontaneda, otra empresa en Lleida había presentado un expediente de regulación de empleo que afectaba a un millar de empleados y no estaba teniendo el mismo tratamiento informativo.

La televisión y la prensa nacional realizaron un acentuado seguimiento del conflicto, especialmente, durante el primer mes. Es el medio de prensa local y regional y el medio radio, tanto local como nacional, los que permitieron que el conflicto permaneciera vivo hasta que se firmaron los acuerdos entre todas las partes, alcanzándose así el punto de declive de la crisis en el octavo mes de su proceso. El popular periodista Luis del Olmo realizó un seguimiento diario del conflicto, implicándose de manera muy personal y convirtiéndose en la voz de un pueblo y de unos trabajadores que no querían que Fontaneda se marchara de Aguilar.

Hubo muchos intentos de la compañía por utilizar a los medios de comunicación como canal para hacer llegar sus razonamientos a la opinión pública. No obstante, los propios medios de comunicación desestabilizaron, en numerosas ocasiones, a la empresa durante el conflicto. A esta desestabilización contribuyeron también las empresas competidoras con la creación de rumores y la filtración de información respecto a las negociaciones que se estaban llevando a cabo. A lo largo de la crisis, son dos las empresas competidoras que declaran públicamente su interés de hacerse con ella: Gullón y Grupo Siro. Ambas se disputan la compra de la factoría, que no de la marca, pues UB había dejado claro desde un principio que este activo no estaba en venta. Finalmente es el Grupo Siro quien acaba adquiriendo la fábrica. En la actualidad, la antigua fábrica de galletas de Fontaneda se denomina Horno de Galletas de Aguilar.

4. Algunas consideraciones finales

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su estabilidad, siendo susceptible de derivar en crisis y amenazando también al sector en el que se desenvuelve. La vida de muchas empresas multinacionales no sólo preocupa a sus propios gestores, ha pasado a formar parte de una dimensión mayor donde las decisiones y actuaciones de otros públicos que la conforman, y otros que coexisten en su entorno, pueden influir sobremanera en su cometido. Cualquier suceso que devenga en la empresa va a adquirir un protagonismo particular si además es recogido por los medios de comunicación, quienes convierten el asunto en noticia y la canalizan para hacerla llegar a la opinión pública.

En el estudio del caso Fontaneda hemos podido comprobar como la decisión de una compañía puede acabar en crisis dependiendo de la reacción y conducta de sus públicos, al estar éstos situados en su ámbito de influencia. Lo que parecía ser uno de tantos cierres de empresa que se producen anualmente en nuestro país, finalmente se convirtió en un conflicto de gran trascendencia y calado público. Esto fue debido, en parte, al suceso de la retención de los directivos y a la respuesta visceral de un pueblo por la lucha de lo que consideraba parte de su identidad.

Los medios de comunicación son uno de los públicos más relevantes en momentos de crisis. Es muy probable que un asunto acontecido en la empresa acabe derivando en crisis dependiendo del tratamiento y la repercusión mediática que ellos le otorgan. En el caso Fontaneda, los medios de comunicación hicieron una cobertura pormenorizada del conflicto. Damos por supuesto 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 y sabemos que hasta que no hubo consenso no se puso fin a la crisis. Pero, consideramos que la continuada cobertura que hicieron los medios de comunicación ayudó a mantener el caso de Fontaneda en el candelero los ocho meses que duró el conflicto, circunstancia que los públicos implicados en la crisis supieron utilizar en beneficio de sus propios intereses.

Notas

¹ UB es uno de los principales fabricantes de galletas y aperitivos en el mercado europeo. En el año 2000, UB adquiere Nabisco y pasa a formar parte del holding Finalream. Nabisco había adquirido la marca Fontaneda, en 1996. Por aquel entonces la multinacional también se había hecho con otras marcas como Artiach, Marbú, Royal, Apis y Fruco. (CCOO, 2004: 20).

² El concepto de stakeholder es una aportación de Edward Freeman. Su teoría se encuentra relatada en la obra, *Strategic Management: a stakeholder Approach*.

³ EGM (Ranking de Medios impresos 2ª y 3ª ola 2006).

⁴ En total se analiza el contenido de 164 noticias (21 noticias de *el País*, 23 noticias de *el Mundo*, 120 noticias de *el Norte de Castilla*).

Referencias

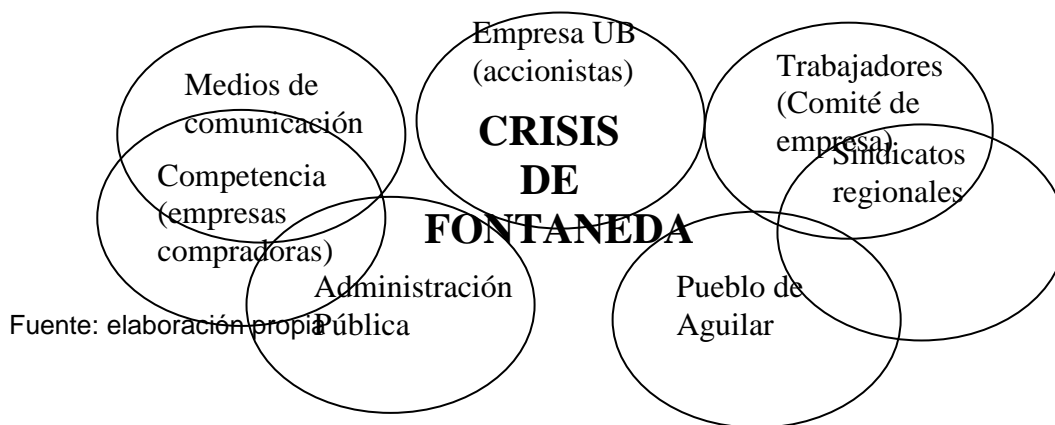
- DEL PULGAR, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.
CCOO (2004). *El conflicto de Fontaneda*. Valladolid: Unión sindical de CCOO de Castilla y León.
FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
GONZÁLEZ, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Tabla 1

Fuente: Del pulgar (1999, 136)

Público		Preocupa
Accionistas	→	Inversión
Empleados	→	Seguridad laboral. Daños.
Clientes	→	Producto.
Competencia	→	Reputación de la industria.
Vecinos	→	Salud.
Com. Financiera	→	Efecto dominó.

Tabla 2



Ana M^a Enrique Jiménez



Doctora por la Universidad Autónoma de Barcelona
Personal investigador en formación del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.
Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.
Anamaria.enrique@uab.es

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Edificio I. Campus UAB. 08193. Bellaterra. Barcelona. TF (0034) 935812788

Publicaciones

ENRIQUE, A., MADROÑERO, G. MORALES, F. y SOLER, P. (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona.

ENRIQUE, A. M. y MORALES (2008) *Estudio de la comunicación de crisis como un instrumento gestor de prevención en las empresas*. Revista Tercer milenio, nº 15 , 28-37.

MORALES, F. y ENRIQUE, A. M. (2007) *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Revista Anàlisi, nº 35, 83-93.

ENTENZA, A., MARTÍNEZ, J. y ENRIQUE, A.M. (2006) *Aprender creatividad gráfica en el entorno ECTS*. Revista Trípodos, 125-134.

ⁱ UB es uno de los principales fabricantes de galletas y aperitivos en el mercado europeo. En el año 2000, UB adquiere Nabisco y pasa a formar parte del holding Finalream. Nabisco había adquirido la marca Fontaneda, en 1996. Por aquel entonces la multinacional también se había hecho con otras marcas como Artiach, Marbú, Royal, Apis y Fruco. (CCOO, 2004: 20).

ⁱⁱ El concepto de stakeholder es una aportación de Edward Freeman. Su teoría se encuentra relatada en la obra, *Strategic Management: a stakeholder Approach*.

ⁱⁱⁱ EGM (Ranking de Medios impresos 2ª y 3ª ola 2006).

^{iv} En total se analiza el contenido de 164 noticias (21 noticias de *el País*, 23 noticias de *el Mundo*, 120 noticias de *el Norte de Castilla*).