

UABDIVULGA

BARCELONA RECERCA I INNOVACIÓ

12/2007

Comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda



En el año 2002, la empresa británica *United Biscuits* decide cerrar la planta de galletas Fontaneda en Aguilar de Campoo (Palencia). Fontaneda, una empresa familiar en sus orígenes, había sido vendida por sus propietarios a la multinacional en 1996. Tras más de 100 años de actividad de Fontaneda en Aguilar, los vecinos se enfrentaban a la pérdida de sus puestos de trabajo, pero también de una cierta identidad. *United Biscuits* tuvo que hacer frente a esta situación problemática con una combinación de negociaciones y estrategia de comunicación. El trabajo de Ana María Enrique investiga esta estrategia de comunicación,

dentro del caso genérico de comunicación empresarial en situaciones de crisis.

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su equilibrio natural, siendo susceptible de derivar en crisis y amenazando no tan sólo la estabilidad de la propia compañía, sino también, el sector empresarial en la que ésta 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. En la empresa, cualquier suceso que devenga 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 la presente tesis doctoral se pretende averiguar hasta qué punto una gestión eficaz de la comunicación empresarial puede contribuir a evitar que una situación derive en crisis o, en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas que la empresa pueda padecer en términos de imagen y reputación corporativa.

Para ahondar más en la materia, en este trabajo la investigación se centra en la casuística de una crisis empresarial: el caso Fontaneda. La crisis de Fontaneda tiene su origen en la implementación de un plan de reordenación industrial llevada a cabo por la multinacional británica *United Biscuits* (UB), en el año 2002. Entre las acciones que contempla el mencionado plan se encuentra el cierre de la emblemática factoría de galletas Fontaneda, ubicada en Aguilar de Campoo (Palencia). Se trata, por tanto, de un conflicto socio-laboral que tuvo una gran trascendencia nacional, e incluso internacional, gracias en parte a la cobertura pormenorizada realizada por los medios de comunicación durante la crisis.

En el estudio de caso se efectuaron nueve entrevistas enfocadas y dos grupos de discusión. Las entrevistas enfocadas se realizan a sujetos que han formado parte de la gestión de la comunicación de *United Biscuits* durante la crisis y a actores clave que representan a los públicos implicados (*stakeholders*) de la empresa. Los grupos de discusión se realizan con dos colectivos fijados: ex - trabajadores de Fontaneda y habitantes de Aguilar.

Los resultados demuestran que, a pesar de que la comunicación es valorada como una herramienta eficaz de gestión, ésta no es considerada estratégica por parte de la empresa. Durante la crisis, la comunicación en UB fue coordinada y gestionada desde una agencia de comunicación externa, sin contar, por tanto, con un responsable de comunicación que formara parte de la plantilla de la propia empresa. Después de la crisis, UB decide contratar a un responsable de comunicación, sin embargo para poder tener vía directa con gerencia, primero debe reportar con el director de RRHH de la empresa. En el organigrama de la compañía no está establecido 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.

Se ha podido constatar que la reacción de los *stakeholders* de la compañía puede contribuir al desencadenamiento de una situación crítica, tal y como ha sido en el caso de *United Biscuits*.

Del mismo modo, la duración de la crisis de Fontaneda dependió, en gran medida, del grado de cobertura y seguimiento que realizaron los medios de comunicación durante el suceso.

La estrategia de comunicación, ideada por la compañía y la agencia externa, sentó las bases y los principios de actuación ante la crisis, con la pretensión de dar una solución al conflicto, lo antes posible, ayudando a minimizar los daños y a preservar la imagen y la reputación corporativa de la organización. 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 sus públicos. Como consecuencia de ello, las argumentaciones de la compañía fueron sólidas, uniformes y coherentes durante la evolución del conflicto. Sin embargo, es importante destacar que la salida de la crisis vino dada por los pactos acordados entre todas las partes afectadas por el conflicto. La estrategia de comunicación se situó por detrás de las negociaciones, siendo en todo momento reactiva (de respuesta). De este modo, no se crearon falsas expectativas y no se lanzaron mensajes que corrieran el riesgo de tener que ser desmentidos poco tiempo después.

Ana María Enrique

Universitat Autònoma de Barcelona

anamaria.enrique@uab.cat

Referencias

Tesis doctoral: "La comunicación empresarial en situaciones de crisis: La crisis de Fontaneda", presentada por Ana María Enrique y dirigida por Joaquim Puig González dentro del programa de doctorado en Comunicación Audiovisual y de Publicidad. Leída el 14 de Diciembre de 2007.

[View low-bandwidth version](#)