

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

Facultat Ciències de la Comunicació

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat



Tesis doctoral

LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN SITUACIONES DE CRISIS

**Estudio de caso:
LA CRISIS DE FONTANEDA**

Autora

Ana M^a Enrique Jiménez

Director

Dr. Joaquim Puig González

Barcelona, septiembre 2007

A mis padres,
Diego y Francisca.

A mi hermana Sheila,
con cariño.

Agradecimientos

La realización de esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la persona que asumí desde un principio su dirección, el Dr. Joaquim Puig, a quien tengo que agradecer el compromiso y la dedicación que me ha proporcionado a lo largo de todo el camino recorrido.

Siento también que este proyecto de investigación se ha podido materializar gracias a la oportunidad que Joan Casaponsa me brindó a la hora de basar mi estudio de caso en la crisis de Fontaneda. Quisiera destacar de Joan Casaponsa su gran capacidad de liderazgo, su proximidad y calidad humana, aspectos que, indudablemente, influyeron sobremanera en la resolución de la crisis y que han sido determinantes en la elaboración del presente trabajo. Del mismo modo, quisiera agradecer a todos los entrevistados su predisposición a la hora de colaborar en este proyecto. Sin ellos, esta tesis no se habría convertido en una realidad. Gracias a Hilario Álvarez, Olga Martínez, Isabel Grifoll, Anna Sánchez, Isabel Calle, Vicente Andrés, José Valín, Javier Salido y Francisco Hevia. Gracias a Beatriz García, por los contactos proporcionados en Valladolid y en Palencia. Gracias a todos los extrabajadores de Fontaneda y a los habitantes de Aguilar de Campoo, pero, muy especialmente a los que participaron en los grupos de discusión: Carmina, Feli, Ángeles, Carmen, Delia, Jesús, Enrique, Antonio, Toño, Carmen, M^a José y Teresa. A Teresa y a su marido les agradezco, además, su hospitalidad y el haber ejercido de guías turísticos mientras estuve en Aguilar.

Quiero dar las gracias al Dr. Pere Soler, por la confianza otorgada y por haberme permitido compartir con él, durante siete años, la gratificante tarea de coordinar el Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional on-line. Es un gran jefe, pero por encima de todo, una gran persona.

Como a todos nos ocurre en la vida, siempre hay alguien que, por algún motivo u otro, te marca de tal manera que acaba formando parte de tus pensamientos y sentimientos. Pues en mi caso, así lo ha hecho el Dr. Jose M^a Ricarte, maestro de maestros, siempre tan generoso y apasionado.

Al Dr. David Roca le agradezco que me haya mostrado lo estimulante que resulta el mundo de la publicidad visto desde la universidad. Hoy, por fin, ya tengo respuesta a su incesante pregunta: Ana ¿cómo llevas la tesis?

No puedo dejar de nombrar a dos profesores, compañeros de profesión, con los que he pasado muy buenos ratos de tertulia y de los que sólo tengo palabras de admiración. Me estoy refiriendo a Jordi Ventura, quien siempre ha estado a mi lado y siempre me ha apoyado de manera incondicional. Y a Andreu Barrabino, a quien tengo que agradecer sus pragmáticos consejos y lo fácil que resulta trabajar con una persona tan llena de vitalidad.

Mi labor en la facultad no sería la misma si no contara con el apoyo constante de mi estimada Paqui, amiga y compañera de proyectos comunes. En ella he encontrado un referente. Es la capitana y la locomotora del equipo del Máster. A ella, le doy las gracias por haberse cruzado en mi camino. Agradecer también el soporte de Gaby y Elsa, quienes me han ayudado mucho durante todo este proceso con sus comentarios y sus pertinentes valoraciones.

A Manel, Anna y M^a Luz, con los que comparto la laboriosa tarea de elaborar una tesis, agradecerles los instantes distendidos del día a día en la universidad.

En el terreno personal, debo nombrar a mis amigas y amigos de toda la vida. A ellos, mil gracias, pues siempre han estado y están ahí, sin importarles que haya tenido que renunciar a numerosos momentos de ocio con ellos por tener que cumplir con este trabajo. Gracias a mis padres, hermana, tíos, tías, primos y primas por preocuparse por mí y por el estado de gestación de la tesis. Y por último, pero no menos importante, agradecer eternamente la paciencia y la confianza de Juan, mi marido, quien me anima y me da el apoyo emocional necesario en todos los proyectos que decido emprender.

Índice

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación	17
1.2. Problema de conocimiento	18
1.3. Objeto de estudio	19
1.4. Objetivos de la investigación	21
1.5. Hipótesis de trabajo	23
1.6. Estructura de la tesis	24

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

2.1. Especificación de la investigación	29
2.2. Diseño de la investigación	36
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.3.1. Revisión de documentos	40
2.3.2. La entrevista enfocada	41
2.3.3. Grupos de discusión	42
2.4. Procedimiento	45
2.4.1. Recogida de datos	45
2.4.2. Análisis de datos y presentación de resultados	49

III. MARCO TEÓRICO

3.1. La comunicación en la empresa	53
3.1.1. Introducción: empresa y comunicación	53
3.1.2. Concepto de comunicación empresarial	58
3.1.2.1. Evolución histórica del concepto comunicación empresarial	58
3.1.2.2. Hacia una conceptualización de la comunicación empresarial	61
3.1.3. La comunicación como herramienta de gestión	64
3.1.3.1. La política de comunicación: OBJETIVOS	65

3.1.3.2. La estrategia de comunicación / plan de comunicación: MÉTODO Y FORMA	66
3.1.3.3. Funciones y contribuciones de la comunicación	68
3.1.3.4. La figura del director de comunicación	71
3.1.4. Tipologías de la comunicación empresarial	74
3.1.4.1. La comunicación interna	75
3.1.4.1.1. La comunicación formal e informal	78
3.1.4.1.2. Medios de comunicación interna	83
3.1.4.2. La comunicación externa	84
3.1.4.2.1. Medios de comunicación externa	86
3.1.4.3. Las comunicaciones voluntarias e involuntarias	87
3.1.5. Las relaciones públicas	88
3.1.5.1. Los públicos	92
3.1.6. La especificidad de la comunicación empresarial en situaciones de crisis	96
3.2. La crisis	99
3.2.1. Definición y contexto histórico del término <i>crisis</i>	99
3.2.2. La crisis en el ámbito empresarial	101
3.2.2.1. La detección de riesgos	106
3.2.2.2. El conflicto en la empresa	107
3.2.3. Los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa	109
3.2.4. Tipologías de crisis. Clasificación por autores	112
3.2.5. Fases cíclicas de las crisis	120
3.3. La gestión de crisis	127
3.3.1. Concepto de gestión de crisis	127
3.3.2. Fases del proceso de gestión de crisis	130
3.3.3. La prevención en la gestión de crisis	136
3.3.3.1. La gestión de conflictos potenciales y la gestión de riesgos	137
3.3.3.2. El comité de crisis	139
3.3.3.3. El manual y el plan de gestión de crisis	144
3.3.3.4. Simulacros y formación de portavoces	149

3.4. La comunicación en la gestión de crisis	151
3.4.1. Panorámica previa	151
3.4.2. Aproximación definitoria de <i>comunicación de crisis</i>	153
3.4.3. Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis	156
3.4.3.1. El Modelo Cebolla (Onion Model) de Pauchant y Mitroff	156
3.4.3.2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra	158
3.4.3.3. El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero.	158
3.4.3.4. El Modelo CICLE (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura.	159
3.4.4. El plan de gestión de comunicación de crisis	161
3.4.5. Estrategias de comunicación ante los públicos de la empresa	169
3.4.6. La actuación de los medios de comunicación ante las crisis de las empresas	176
3.4.7. Instrumentos de comunicación en momentos de crisis	179
3.4.8. La conducción de la post-crisis en términos de comunicación (plan de superación de crisis)	181

IV. ESTUDIO DE CASO: LA CRISIS DE FONTANEDA

4.1. Contextualización histórica	187
4.1.1. Historia de Fontaneda	187
4.1.2. United Biscuits	189
4.1.2.1. Antecedentes de la compañía	189
4.1.2.2. United Biscuits y Fontaneda	192
4.1.3. Aguilar de Campoo	195
4.1.4. Cronología de la crisis	197
4.1.5. Los actores principales de la crisis y sus posturas	218
4.2. Desarrollo del trabajo empírico	224
4.2.1. Análisis entrevistas enfocadas	224
4.2.1.1. Análisis de contenido. Entrevista a Joan Casaponsa (Dr. General de UB)	224

4.2.1.2. Análisis de contenido.	
Entrevista a Olga Martínez (Responsable de comunicación de UB)	235
4.2.1.3. Análisis de contenido.	
Entrevista a Anna Sánchez e Isabel Grifoll (Asesoras de comunicación de la agencia Inforpress)	244
4.2.1.4. Análisis de contenido.	
Entrevista a Isabel Calle (Periodista de El Norte de Castilla)	252
4.2.1.5. Análisis de contenido.	
Entrevista a Hilario Álvarez (Presidente del comité de empresa de Fontaneda)	258
4.2.1.6. Análisis de contenido.	
Entrevista a Vicente Andrés (Secretario de Acción Sindical de CCOO)	267
4.2.1.7. Análisis de contenido.	
Entrevista a Jose Valín (Consejero de agricultura y ganadería de la Junta de Castilla y León)	274
4.2.1.8. Análisis de contenido.	
Entrevista a Javier Salido (Alcalde de Aguilar de Campoo)	280
4.2.1.9. Análisis de contenido.	
Entrevista a Francisco Hevia (Dr. RRHH y de comunicación del Grupo Siro)	285
4.2.2. Análisis grupos de discusión	292
4.2.2.1. Análisis de contenido.	
Grupo de discusión: extrabajadores de Fontaneda	292
4.2.2.2. Análisis de contenido.	
Grupo de discusión: habitantes de Aguilar	299
4.3. Resultados del estudio	306
V. CONCLUSIONES	
5.1. Conclusiones	331

5.2. Propuesta de modelo	342
VI. BIBLIOGRAFÍA	
6.1. Bibliografía	349
6.2. Hemerografía	358
6.3. Webgrafía	365
VII. ANEXOS	
Anexo 1: EGM (Ranking de Medios Impresos 2ª y 3ª ola 2006)	369
Anexo 2: Guiones de entrevistas y grupos de discusión	370
Anexo 3: Transcripciones entrevistas y grupos de discusión	378
Anexo 4: Tabla de participantes y diagrama de posición (Extrabajadores)	445
Anexo 5: Tabla de participantes y diagrama de posición (Habitantes de Aguilar)	446
Anexo 6: Ejemplo de la interfaz del programa Maxqda	447
Anexo 7: Modelo de Kreps	448
Anexo 8: Modelos de RRPP	449
Anexo 9: Modelo de Grunig y Hunt	450
Anexo 10: Modelo de públicos de Noguero	451
Anexo 11: Plan de crisis de González Herrero	452
Anexo 12: Modelo Onion de Pauchant y Mitroff	453
Anexo 13: Modelo de RRPP de crisis de Marra	454
Anexo 14: Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero	455
Anexo 15: Modelo CICLE de Saura	457
Anexo 16: Modelo de plan de comunicación de crisis de Fearn-Banks	458
Anexo 17: Modelo plan de comunicación de crisis (Elaboración propia)	459
Anexo 18: Estudio Inforpress	460
Anexo 19: Plan de superación de crisis de Marín	461
Anexo 20: Evolución cronológica de UB	462
Anexo 21: Gráfico de impactos mediáticos	465
Anexo 22: Resultados estudio de imagen Dym Institute	466
Anexo 23: Cuenta de resultados de UB	467
Anexo 24: Pancartas reivindicativas de habitantes de Aguilar	468

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

Esta tesis doctoral es el resultado de un proceso de investigación que se inicia, en el año 2002, con la presentación del trabajo de nueve créditos¹ de los cursos de doctorado, en la *Facultat de Ciències de la Comunicació* (UAB). El mencionado trabajo consistió en realizar una primera aproximación a las teorías de la comunicación empresarial concretamente en situaciones de crisis. La presente tesis doctoral es su continuación, y para ello, se ha decidido dar un paso más al analizar un caso concreto, con el fin de comprobar a partir de una experiencia real cómo todas estas teorías se llevan a la práctica. El caso sobre el que se basa nuestro estudio es la crisis de Fontaneda, marca emblemática de galletas, propiedad de la multinacional United Biscuits (UB)². Hemos podido investigar con cercanía y profundidad una situación, que en palabras de Joan Casaponsa³, supuso un antes y un después en la gestión de situaciones de conflicto debido fundamentalmente al tratamiento que se le dio a una crisis que se prolongó durante ocho meses y que contó con una gran trascendencia pública. Este planteamiento nos suscita una serie de preguntas que apuntamos a continuación y a las que trataremos de ir dando respuesta en el transcurso de la investigación: ¿Qué problemas planteaba la decisión estratégica de UB de cerrar la emblemática fábrica de galletas de Fontaneda? ¿Cómo se preparó la comunicación desde el punto de vista empresarial? ¿Fue considerada la comunicación como una herramienta de gestión? ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación para hacer frente a la crisis? ¿Qué relación tuvo la empresa en este contexto con sus públicos? Han pasado cinco años desde aquella crisis a la que tuvo que hacer frente la compañía, tiempo suficiente para además poder analizar los posibles efectos en su imagen y reputación corporativa.

La idea de investigar acerca de este tema se debe a una triple motivación. En primer lugar, el interés por encauzar los estudios de doctorado hacia una línea de investigación emergente en la Universidad Autónoma de Barcelona. Nos estamos refiriendo a los estudios sobre la comunicación empresarial que, particularmente, abordamos desde la gestión de situaciones de crisis. Este trabajo nos permite avanzar en el estudio de la comunicación en las organizaciones y creemos que trata una serie de cuestiones que pueden servir de punto de partida para posteriores investigaciones. En segundo lugar, prima en la doctoranda la necesidad de aportar referencias teóricas sobre esta materia al

¹ ENRIQUE, A. M. (2002). *Aproximación al estudio teórico de la comunicación empresarial en situaciones de crisis*. [Trabajo de 9 créditos]. Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació – Universidad Autónoma de Barcelona.

² En julio de 2006, UB vende a Kraft su negocio del Sur de Europa por lo que Fontaneda pasa a ser propiedad de Kraft.

³ Director general de UB en España en el momento en que sucede la crisis.

alumnado que en estos momentos se está formando en ciencias de la comunicación, ya que uno de los posibles perfiles de formación de los futuros titulados es la figura del consultor y estratega en comunicación⁴. Y en último lugar, creemos que los resultados y conclusiones de esta investigación pueden aportar conocimiento y herramientas de trabajo a la profesión facilitando, de este modo, la labor que desempeñan aquellos profesionales que se dedican a gestionar la comunicación en las empresas.

1.2. Problema de conocimiento

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su equilibrio natural dentro de un contexto competitivo, siendo susceptible de derivar en una crisis y amenazando no tan sólo la estabilidad de la propia empresa, 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. 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.

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 reciente realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación⁵ (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

⁴ Guia del Estudiant 2006-2007. Facultat de Ciències de la Comunicació. p104.

⁵ Asociación de Directivos de Comunicación (2005). Anuario de la Comunicación. Madrid.

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.

Para una empresa que atraviesa una situación de crisis, tal y como señala Mazo (1994: 319) “comunicarse y comunicar bien es sobretodo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un problema de la organización”. También resulta interesante la apreciación que realiza Costa (2004: 177) que ante casos de crisis nos dice que el mejor antídoto en una cultura de comunicación bien asentada en la organización es la previsión y la proacción. Ahora bien, a partir de estos planteamientos cabe preguntarnos hasta qué punto la comunicación, adecuadamente planificada, puede contribuir a evitar que una situación derive en una crisis empresarial 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.

Por todo lo antedicho, consideramos que el problema de conocimiento del presente trabajo de investigación gira en torno a la siguiente cuestión:

¿Cuál es la función de la comunicación empresarial en la gestión y resolución de situaciones de crisis?

1.3. Objeto de estudio

Una vez definido el problema de conocimiento, es momento de delimitar cuál será nuestro objeto de estudio con el fin de acotarlo para poder ser más concretos en el trabajo a realizar.

El objeto de estudio que se desprende del problema de conocimiento planteado es el análisis de **la comunicación de las empresas en situaciones de crisis.**

Partiendo de esta proposición, quisiéramos señalar la precisión del objeto de estudio en la casuística de la crisis de Fontaneda y así determinar el rol que desempeñó la comunicación en su gestión.

La crisis de Fontaneda es el caso de la ejecución de un plan de reestructuración empresarial en España por parte de la multinacional UB. Entre las acciones que contempla el mencionado plan, se encuentra el cierre de la fábrica de Fontaneda en Aguilar de Campoo (Palencia). Las razones principales del cierre esgrimidas por la multinacional británica son: las pérdidas que acarrea la factoría en los últimos años y el bajo nivel de producción, situado a menos de la mitad de su capacidad. La idea por tanto era deslocalizar la producción y trasladarla a sus otras dos plantas de galletas en Viana (Navarra) y Orozco (Vizcaya).

La crisis de Fontaneda ha sido elegida por la doctoranda como un caso relevante por la dimensión que alcanzó no tan sólo desde el punto de vista empresarial, sino también por su tratamiento desde otros ámbitos, como el social y el político. Empresarios, trabajadores, vecinos, sindicatos, políticos y periodistas se convirtieron en los actores principales de un conflicto socio-laboral controvertido con una repercusión mediática que trascendió a escala nacional consiguiendo acaparar numerosos titulares de prensa y cuantiosos minutos en radio y televisión.

Al iniciar este proyecto quisimos averiguar si existían investigaciones que pudieran ser similares a la que nosotros queríamos proponer. En nuestro proceso de búsqueda nos encontramos con cuatro tesis doctorales presentadas en universidades españolas, en los últimos diez años, que habían centrado su estudio en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En 1997, José Luis Rodríguez⁶ estudió la comunicación de crisis en las empresas y presentó el análisis de dos casos reales, una fusión de empresas y una opa hostil, fruto de la experiencia del autor como responsable de la asesoría en comunicación de estos dos sucesos. Pilar Saura⁷, en el 2003, realizó un estudio sobre las crisis acontecidas en el sector de la alimentación y bebidas en España durante el periodo 1990-2000. La aportación de Saura en este campo se concretó en el modelo que denomina CICLE (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética). Saura publicó su tesis doctoral dos años después bajo el título *La gestión y la comunicación de crisis en el*

⁶ RODRÍGUEZ, J.L. (1997). *Comunicación empresarial de crisis. Dos casos de ruptura radical del mercado*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información – Universidad Complutense de Madrid.

⁷ SAURA, P. (2003). *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información – Universidad Complutense de Madrid.

sector de alimentación y bebidas, convirtiéndose en una de las obras de referencia teórica de nuestro trabajo. En el mismo año 2003, también se presentó una tesis doctoral que analizaba la comunicación interactiva de la compañía Microsoft en su crisis con el Gobierno de Estados Unidos. El estudio realizado por Joseph Baum⁸ se basó en el análisis de la comunicación a través de la página web de la compañía durante los meses en los que transcurrió la crisis (abril- agosto 2000) y cómo a través de la web se influyó en la percepción de la opinión pública en relación al caso antimonopolio del gobierno contra Microsoft. Por último, es Judith Cruz⁹, quien en el año 2004, presenta una tesis que aborda la crisis y su influencia en las estrategias de comunicación de una organización a partir del análisis de tres casos de crisis: Baxter, Prestige y Mercado Hidalgo. La explicación de estos tres casos le sirvió como punto de partida para crear una aproximación teórica al objeto de estudio planteado.

Una vez revisadas las investigaciones que tenían la particularidad de aproximarse a nuestro mismo objeto de estudio, nos afianzamos en la idea de centrar la tesis doctoral en un único caso con la pretensión de realizar un trabajo empírico que nos permitiera ahondar más en la problemática. Esto lo íbamos a conseguir si acudíamos a las fuentes primarias que habían formado parte de la experiencia de la crisis. En el próximo apartado de criterios metodológicos explicamos, de manera más detallada, la metodología y el procedimiento de la investigación.

1.4. Objetivos de la investigación

Son tres los objetivos generales planteados en este trabajo. De estos tres, los dos primeros engloban una serie de objetivos secundarios que exponemos a continuación:

- 1. Analizar la literatura que aborda la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis con el fin de plantear las teorías predominantes sobre el estado de la cuestión.**

⁸ BAUM, J. (2003). *Microsoft: la orientación de la opinión pública a través de Internet en el conflicto con el gobierno de Estados Unidos*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información-Universidad Complutense de Madrid.

⁹ CRUZ, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació – Universitat Autònoma de Barcelona.

- 1.1. Conocer cuál es el planteamiento estratégico de la comunicación en las empresas.
- 1.2. Definir el concepto de crisis en el ámbito empresarial.
- 1.3. Saber qué tipologías de crisis existen.
- 1.4. Analizar la secuencia del desarrollo de una crisis, es decir, su ciclo de vida, ya que esto nos permitirá prever y conocer, por anticipado, qué tipo de efectos podemos esperar en cada una de las fases que va a atravesar.
- 1.5. Averiguar qué se entiende por gestión de crisis y qué medidas son eficaces para evitar o eliminar los posibles efectos negativos que puedan surgir.
- 1.6. Analizar el contenido de un plan de gestión de crisis.
- 1.7. Estudiar diferentes modelos de gestión de comunicación de crisis.
- 1.8. Saber qué medidas tomar después de haber pasado la crisis. El plan de superación de crisis.

2. Estudiar “la crisis de Fontaneda” como caso relevante en la gestión de la comunicación de crisis.

- 2.1. Conocer la estructura y la gestión de la comunicación en UB.
- 2.2. Dar respuestas a las seis preguntas clásicas: qué, cuándo, dónde, cómo y por qué se da la crisis y quiénes están implicados (actores claves).
- 2.3. Conocer el grado de preparación ante la crisis.
- 2.4. Examinar las herramientas de detección y gestión de comunicación de crisis.
- 2.5. Analizar los aspectos o epígrafes que se abordan en el plan de gestión de comunicación de crisis.
- 2.6. Indagar en las estrategias y en las acciones que se llevaron a cabo para la resolución de la crisis.
- 2.7. Saber si hubo tratamiento post-crisis. Análisis y aprendizaje.
- 2.8. Estudiar el efecto de la crisis en la imagen y reputación corporativa de la empresa.

3. Proponer un modelo de gestión de comunicación en situaciones de crisis que pueda servir como referencia teórica y de aplicación real en el ámbito profesional.

1.5. Hipótesis de trabajo

Las hipótesis son básicas en toda investigación científica. Sierra (2001: 69) define las hipótesis como “enunciados teóricos supuestos” y/o “soluciones probables”. El mismo autor señala que en la investigación social las hipótesis también se consideran un elemento básico, lo que ocurre es que por causa de la complejidad de los fenómenos sociales, el hallazgo y la formulación de hipótesis significativas es más difícil que en las ciencias físicas y naturales. Una de las fuentes principales de hallazgo de hipótesis es el dominio crítico de la teoría, “según este criterio se debe procurar que las hipótesis elegidas estén vinculadas en forma de confirmación, precisión, revisión, etc, a logros teóricos anteriores” (Ibidem: 74).

En nuestra investigación la formulación de hipótesis ha surgido una vez se ha examinado la literatura sobre la materia, y a partir de la misma hemos podido proponer sus enunciados. La elaboración de un mapa teórico nos permite exponer una serie de ideas y proposiciones que se quieren demostrar o refutar durante el análisis del caso que se va a estudiar. Se intenta ilustrar una teoría previa o el funcionamiento inesperado del fenómeno objeto de nuestro estudio.

Como cita Coller (2005: 66) las hipótesis son unas directrices o ideas “acerca de lo que se cree que se va a encontrar en el análisis del caso y su mayor utilidad es que sirven de orientación para la búsqueda de materiales”. Estas proposiciones podrán ser utilizadas posteriormente como punto de contraste para otros casos: “permite la comprobación de una teoría confrontándola con la realidad y, al mismo tiempo, facilita la repetición de la investigación en otro caso concreto para contrarrestar las conclusiones de la investigación” (Ibidem: 42).

En la presente tesis nos aproximamos al objeto de estudio especificado a partir de las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1: La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa.

Hipótesis 2: Una decisión empresarial puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que sus stakeholders otorgan a la misma, al estar situados en su ámbito de influencia.

Hipótesis 3: 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.

Hipótesis 4: 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.

Hipótesis 5: El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.

Hipótesis 6: La empresa resuelve una situación de crisis cuando se produce una gestión eficaz de su comunicación.

Hipótesis 7: Una crisis puede convertirse en una oportunidad para la empresa de reforzar su negocio, su imagen y/o su reputación corporativa ante sus públicos.

1.6. Estructura de la tesis

Siguiendo el consejo de Colobrans¹⁰ finalizamos este apartado de introducción haciendo una panorámica de las distintas partes que conforman la tesis doctoral.

El presente trabajo está compuesto por siete apartados, siendo la introducción el primero de ellos y en el que se define fundamentalmente, el problema de conocimiento, objeto de estudio, objetivos e hipótesis de trabajo.

En el segundo apartado, se explica la metodología que se utiliza en la investigación, incidiendo en su especificidad, diseño y procedimiento.

El tercer apartado corresponde al marco teórico de la tesis y está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo, realizamos un análisis sobre el concepto de empresa y comunicación hasta llegar a unificarlos, dando lugar a lo que entendemos por

¹⁰ COLOBRANS, J. (2001). *El doctorando organizado*. Mira Editores: Zaragoza.

comunicación empresarial, qué tipologías existen y qué funciones desempeña, hasta llegar a plantear cómo la comunicación forma parte fundamental de las tareas directivas, idea que permitirá crear una cultura de comunicación corporativa para más tarde complementarse con una cultura de comunicación de crisis como se irá viendo a medida que avanzamos en el mapa de teorías. En el segundo capítulo, introducimos la definición de lo que se entiende por el término “crisis”, trasladándolo, más tarde, al ámbito empresarial. Se realiza una clasificación por autores de diferentes tipologías de posibles crisis en la empresa, así como el análisis de su ciclo de vida, conociendo cada una de las fases que toda crisis atraviesa. El tercer capítulo incide ya en la gestión propia de la crisis, donde abogaremos por definirla no sólo como un conjunto de medidas o decisiones que se han de tomar para contrarrestar la crisis de forma urgente, sino que su actuación comienza mucho antes con el planteamiento de medidas de prevención y planificación. Se presentará un modelo de plan de gestión de crisis, en el cual se engloban toda una serie de actividades o tareas que deben desarrollarse antes, durante y después de la crisis. En el cuarto capítulo, se analiza minuciosamente el modelo de gestión de comunicación de crisis y el plan de comunicación de crisis, como herramienta de gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis, siendo un auxiliar fundamental del plan de gestión de crisis general de la empresa. Este capítulo finaliza con el planteamiento de otro plan, el plan de superación de crisis, cuya implementación es necesaria cuando la crisis ya ha pasado.

En el cuarto apartado, desarrollamos el trabajo empírico de nuestra investigación con el análisis del caso de la crisis de Fontaneda. Iniciamos esta parte con una contextualización histórica de la crisis, fruto de la revisión de fuentes secundarias, a partir de las cuales hemos reconstruido la historia del suceso y sus vicisitudes. Luego, se exponen los análisis de contenido de las entrevistas y de los grupos de discusión realizados, para finalizar con los resultados de la investigación en relación a las categorías de análisis fijadas en la metodología.

El quinto apartado comprende las conclusiones finales de la tesis y la aportación de un nuevo modelo de gestión de la comunicación susceptible de ser aplicado en situaciones de crisis.

En el sexto apartado, encontramos las referencias bibliográficas y por último, en el séptimo, los anexos utilizados.

II. CRITERIOS METODOLÓGICOS

2.1. Especificación de la investigación

En este capítulo presentamos la metodología empleada en el desarrollo de la investigación de la tesis doctoral. De acuerdo con Coller (2005: 17) investigar significa conocer mejor la realidad que nos rodea, e investigar desde el punto de vista de lo social, consiste en producir representaciones que describan y expliquen la realidad haciendo referencia a fenómenos que sean socialmente relevantes. Para el estudio de estos fenómenos existen dos corrientes filosóficas figuradamente enfrentadas, la cuantitativa y la cualitativa. No obstante, cada vez más, en las investigaciones sociales se opta por combinar estos dos tipos de métodos¹¹. Como apunta Mendoza, “lo cualitativo o cuantitativo son enfoques de la investigación científica y ambos pueden ser usados en una misma investigación, interaccionando sus metodologías”¹².

En la corriente cuantitativa, cuyo máximo representante es Émile Durkheim, se defiende que la única comprobación científica y rigurosa de un fenómeno es a partir de variables medibles y cuantificables utilizando la estadística como la herramienta más fiable. Mientras que la corriente cualitativa, basada en la postura de Max Weber, se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno, es decir, en el estudio de la acción social. Para los cualitativistas, el método sociológico debe servir para explicar el significado de la acción subjetiva que lleva cabo un actor determinado, ya sea una persona o una organización.

Ruiz (1996: 29-31) resume del siguiente modo el contraste teórico entre estos dos estilos, a los que llama cuantitativo positivista y cualitativo interpretativo:

“El método cuantitativo positivista se basa en la teoría positivista del conocimiento, la cual, modelada prácticamente en el esquema de las ciencias naturales, intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social, de forma que se puedan llegar a formular generalizaciones que existen objetivamente (...) Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados”

¹¹ Entendemos por método “la forma característica de investigar determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta” (Rodríguez, 1996: 40).

¹² MENDOZA, R. “Investigación cualitativa y cuantitativa: diferencias y limitaciones”. En: www.ilustrados.com/publicaciones.

Para el investigador cualitativo, no existe una realidad única y cada observador crea la realidad desde la subjetividad. El cualitativista examina el proceso completo porque piensa que la realidad es global y no puede ser subdividida. En cambio, el cuantitativista cree que la realidad puede ser dividida en partes que la componen y que el investigador puede llegar a conocer el conjunto mediante el análisis de algunas de sus partes. El investigador cuantitativo trabaja con amplitud y pretende establecer leyes generales de comportamiento y explicar muchos aspectos constantes a lo largo de muchas situaciones. Mientras que el investigador cualitativo trabaja con profundidad, intentando dar una explicación específica sobre una situación particular. (Wimmer y Dominick, 1996: 145).

La disputa entre qué metodología es la más adecuada para investigar la realidad social sigue creando un intenso debate. Durán¹³ opina que si tradicionalmente ha existido una tendencia hacia la metodología cuantitativa como la más apropiada para este fin teniendo como base el paradigma positivista, desde hace algunos años, sin embargo, la metodología cualitativa ha ido ganando espacio, con el reconocimiento de la importancia que tiene para la ciencia que los acontecimientos, las acciones o los valores sean vistos desde la perspectiva de los individuos que están siendo estudiados. El énfasis es puesto en la necesidad de interpretar lo que está pasando y el significado que tiene para sus participantes.

Los métodos de investigación cualitativos más representativos y que más se vienen utilizando son la fenomenología, la etnografía, la teoría fundamentada y la etnometodología. A continuación, presentamos una clasificación de estos métodos, situando en las columnas del cuadro las cuestiones que orientan la investigación, el método más adecuado para enfrentarse al interrogante planteado, la fuente, las técnicas de recogida de información, otras fuentes de datos, y por último, alguno de los autores más relevantes de cada uno de los enfoques metodológicos:

¹³ DURÁN, S. "La metodología cualitativa representada por la etnometodología". En: www.monografias.com/trabajos22/etnometodologias

Tipos de cuestiones de investigación	Método	Fuentes	Técnicas/ Instrumentos de recogida de información	Otras fuentes de datos	Principales referencias
Cuestiones de significados: explicitar la esencia de las experiencias de los actores	Fenomenología	Filosofía (fenomenología)	Grabación de conversaciones; escribir anécdotas de experiencias personales	Literatura fenomenológica; Reflexiones filosóficas; poesía; arte	Heshusius, 1986; Mélich, 1994; Van Manen, 1984, 1990
Cuestiones Descriptivo/interpretativas: Valores, ideas, Prácticas de los grupos culturales	Etnografía	Antropología (cultura)	Entrevista no estructurada; observación participante; notas de campo	Documentos; registros; fotografía; mapas; genealogías; diagramas de redes sociales	Erickson, 1975; Mehan, 1980; García Jiménez, 1991; Grant y Fine 1992; Hammersley y Atkinson, 1992, Werner y Schoepfle, 1987
Cuestiones de proceso: experiencias a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas y fases	Teoría fundamentada	Sociología (interaccionismo simbólico)	Entrevistas (registradas en cinta)	Observación participante; memorias; diarios	Glaser, 1978; Glaser y Strauss 1967; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990
Cuestiones centradas en la interacción verbal y el diálogo	Etnometodología; Análisis del discurso	Semiótica	Diálogo (registro en audio y vídeo)	Observación; notas al campo	Atkinso, 1992; Benso y Hugues, 1983; Cicourel et al., 1974; Coulon, 1995; Denzein, 1970, 1989; Heritatge, 1984; Rogers, 1983

Fuente: Comparación de los principales métodos cualitativos. (Rodríguez, 1996: 41)

Esta tesis no trata de analizar los diferentes métodos y escuelas de investigación pero si nos hemos detenido brevemente examinando el panorama general es con el objeto de contextualizar y ubicar mejor nuestra propia metodología.

La presente investigación ha sido planteada como un estudio exploratorio y descriptivo basado en la **metodología cualitativa** desde la perspectiva de la fenomenología. Siguiendo la explicación de Hurtado (1998: 217) este tipo de estudio se utiliza cuando el tema a investigar es conocido vagamente o está poco definido debido al insuficiente conocimiento del momento, o bien, en el caso de estudiar una situación, en un ambiente con rasgos muy particulares, que lo diferencian de otros contextos donde este mismo fenómeno ya ha sido analizado. Sin duda alguna, nuestro problema de conocimiento responde a esta interpretación, pues nos encontramos con una materia, la gestión de la comunicación de crisis, cuyo estudio es incipiente, predominando las investigaciones realizadas por autores anglosajones y, en menor proporción, por expertos hispanos. En este sentido, pretender analizar el desarrollo de una experiencia de crisis concreta - la crisis de Fontaneda - constituye la base y el punto de partida para este tipo de investigación que requiere un análisis más profundo. La crisis de Fontaneda se caracteriza por el desencadenamiento de una serie de sucesos que determinan su particularidad frente a otras crisis de similar naturaleza.

El trabajo de investigación se desarrolla en dos fases. La **primera fase** es de naturaleza **documental retrospectiva**, donde se realiza una revisión sistemática y conceptual exhaustiva sobre la literatura que aborda el problema de conocimiento planteado, dando lugar al marco teórico de nuestro trabajo de tesis. Se lleva a término una revisión de fuentes secundarias sobre el estado actual de la comunicación empresarial en situaciones de crisis. Este trabajo resulta bastante arduo, si tenemos en cuenta que la mayor parte de conocimiento que existe sobre este tema suele estar incluida en obras que analizan la comunicación empresarial desde un punto de vista global. Respecto a la gestión de crisis, nos encontramos con manuales o libros que tratan sobre la dirección estratégica de las empresas, haciendo referencia, en alguno de sus apartados, a la gestión específica de la empresa en situaciones de conflicto o crisis. Lo mismo ocurre, desde la perspectiva de las relaciones públicas. Tanto teóricos como profesionales de reconocido éxito en la disciplina de las relaciones públicas han incorporado en sus obras modelos o técnicas para hacer frente a las crisis, en la medida, que éstas pueden afectar o involucrar a los públicos de la empresa. Con todo esto, no queremos decir que no exista bibliografía específica sobre nuestro tema. Nos hemos encontrado con numerosos

libros que nos explican cómo se han gestionado crisis tan conocidas como las de Perrier, Chernobyl o Tylenol, entre otras, donde sus autores estudian cómo fue llevada a cabo la gestión, si las medidas tomadas fueron las correctas y en caso de no serlas, realizan sus propias propuestas de gestión. Existen otras corrientes de estudio que se distancian de las centradas en la creación de eficaces planes de gestión de comunicación de crisis, y prefieren plantear la gestión de riesgos, o la gestión de conflictos potenciales, como las principales actividades a desarrollar para prever o mitigar situaciones de crisis.

Como se verá a lo largo de este trabajo, citaremos especialmente a dos autores españoles, Antonio González Herrero y Pilar Saura. A ambos, los consideramos autores de referencia, y en el caso de González Herrero sentimos además una fuerte sintonía intelectual. También queremos dejar constancia que se realiza un análisis de los artículos o trabajos que se aproximan a nuestro objeto de estudio en revistas universitarias (*Public Relations Review, Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, Harvard Deusto Marketing & Ventas, ...*) revistas especializadas del sector (*Investigación y Marketing, Ipmark, Revista del Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques, ADC Dircom,..*) prensa diaria (Expansión, El País, la Vanguardia, El norte de Castilla,...) e internet.

La **segunda fase** de la investigación se caracteriza por ser **empírica, univariable, retrospectiva y de fuente múltiple**, en tanto que estudiaremos un evento único del pasado, la crisis de Fontaneda, cuya ocurrencia se puede considerar relativamente reciente, de modo que en el momento de obtener los datos podemos contar tanto con fuentes vivas y/o primarias como con fuentes documentales y/o secundarias.

En esta segunda fase se realizará el **estudio de un caso** real utilizando técnicas cualitativas de recogida de datos con la pretensión de establecer una explicación específica sobre la situación acontecida.

Yin (1989: 62) nos avisa y comenta 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 por las exigencias que impone sobre el investigador. El mismo autor¹⁴ define el método del estudio de un caso como una “indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su

¹⁴ En WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Bosch: Barcelona, p. 160.

contexto de vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas.” En este sentido, el método de investigación a través del caso es muy apropiado cuando el objetivo es comprender o explicar un fenómeno utilizando cuantas fuentes de información se requieran.

El estudio de caso cuenta con una amplia tradición en las ciencias sociales. Los padres fundadores de la Sociología, Durkheim y Weber, utilizaron los estudios de casos en la configuración del conocimiento sociológico y de la consolidación de la disciplina. Durkheim en su obra *Las formas de la vida religiosa* (1912), analizó la tribu de los Arunta para explicar el origen social del sentimiento religioso. Por otro lado, Weber publicó *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1904/05), basado en el estudio del caso Calvino, su secta de Ginebra y la difusión de sus ideas sobre la salvación. No obstante, a partir de mediados del siglo XX la investigación fundamentada en el método del caso pasa a ser postergada por las corrientes dominantes en sociología. En los años 30, el departamento de sociología de la Universidad de Chicago basaba su investigación en los estudios de casos y en el interés por los problemas sociales. Las universidades elitistas del Este (Harvard, Brown, Yale, Columbia) con el objetivo de aumentar su influencia sobre la profesión, rechazan los estudios de casos por su relación directa con la Escuela de Chicago y se inclinan hacia las técnicas estadísticas de investigación. De este modo la postura de Chicago pierde dominio y los razonamientos cuantitativos de Columbia se convierten en dominantes. (Coller, 2005: 24-26).

Cierto es que el estudio de caso no es un método que garantiza la objetividad o que permite producir generalizaciones, ya que se centra en el estudio de un único caso o, como mucho, de varios y por tanto no es representativo estadísticamente hablando. A pesar de ello, cuenta con una serie de rasgos ventajosos que aportan al investigador una profusa información sobre su tema de estudio. El estudio de caso se centra en una situación particular proporcionando una excelente vía de análisis de problemas de la vida real y ayuda a comprender el fenómeno que se somete a estudio formando parte de sus objetivos la obtención de nuevas perspectivas e interpretaciones.

Coller (2005: 54-59) ha recogido algunas de las críticas que se han lanzado sobre el método del estudio del caso y traza las respuestas que las contrarrestan:

CRÍTICA	RESPUESTA
Falta de representatividad	La representatividad puede ser estadística o analítica. La representatividad analítica implica que el caso es apropiado para el tipo de discusión teórica que se quiere dilucidar con su análisis. Las conclusiones a las que se llega no se pueden extrapolar a un universo, sino al conjunto de teorías a las que el caso de dirige.
Falta de rigor en la recopilación de materiales, análisis y en la elaboración de las conclusiones	El antídoto contra este tipo de problemas es un buen diseño de la investigación en combinación con un anclaje teórico sólido. Contra la falta de rigor se suele aplicar el antídoto de la triangulación, la búsqueda de explicaciones alternativas, y la repetición y revisión de las observaciones.
Introducción de sesgos personales del estudio	Aplicar la técnica de la triangulación: consiste en comprobar las informaciones recibidas (de informantes o de documentos) con varias fuentes. Contrastar las declaraciones con documentos escritos, no limitar sus datos a aquello que se ha reconocido públicamente. Contrastar opiniones diferentes ayuda a detectar inclinaciones personales, errores de interpretación, incoherencias. Todo lo mencionado afecta a la calidad de la investigación.
Provincianismo o etnocentrismo	Esto sucede cuando por su biografía, historia o situación social oculta otras interpretaciones. Una mentalidad abierta y sensible a las diferencias, y la capacidad de adoptar el punto de vista de otras personas pueden ayudar a mitigar estos riesgos.

En nuestra investigación no pretendemos buscar una representatividad estadística, pues ya hemos visto que esto sólo se puede conseguir con la aplicación de las técnicas cuantitativas. Nuestra aspiración es alcanzar una generalización analítica en la medida en que como cita Coller (Ibidem: 68) “el caso es pertinente teóricamente (es decir relevante),

se puede relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas (...) Estas conclusiones no se refieren a una población o universo, sino a unas teorías previas”.

En lo que atañe a la modalidad del caso que estudiamos, la crisis de Fontaneda, debemos señalar que se trata de un estudio de caso único y situacional. Según Bogdan y Biklen¹⁵ esta tipología de casos suele centrar el análisis de un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo.

La elección de la crisis de Fontaneda como caso de estudio viene determinada por la creencia que tenemos sobre la adecuación de éste a las teorías tratadas en el marco teórico. El diseño de la investigación, que desarrollamos en el siguiente punto, está basado en la triangulación, al combinar la revisión de los distintos documentos escritos que hemos recopilado - periódicos, informes, libros, imágenes - con las diversas explicaciones que las fuentes primarias, en este caso, los actores que formaron parte de la crisis, nos han proporcionado. Todo ello, nos permite presentar una mayor variedad de fuentes de conocimiento otorgando mayor probabilidad de validez a nuestra investigación. El estudio de caso conjuga un amplio abanico de aportaciones de diversa procedencia que la doctoranda analiza desde una perspectiva holística.

2.2. Diseño de la investigación

El proceso de investigación se inicia con el estudio de las teorías más relevantes que abordan nuestro objeto de estudio. De este modo, construimos un mapa de teorías referentes a la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis, las cuales serán comparadas y contrastadas con los resultados finales de la investigación de campo. Este marco conceptual se convierte en la herramienta principal de referencia para la investigadora, pues le permite seleccionar aquellas cuestiones susceptibles de ser estudiadas. Estas cuestiones o factores han sido denominados *categorías de análisis*, a partir de las cuales construimos los ejes temáticos que guiarán la recolección de datos y que permitirán clasificar la información obtenida. Sierra (2001: 291) entiende por categoría “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en el análisis de contenido de la investigación”. Al centrar el estudio en la crisis de Fontaneda, estas

¹⁵ En RODRÍGUEZ, G., GIL, J., GARCÍA, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibre: Málaga, p. 94.

categorías están enfocadas lógicamente hacia el análisis del caso en particular y están basadas en los objetivos formulados de la investigación. Las categorías y subcategorías de análisis establecidas son:

- I. La comunicación en la empresa United Biscuits**
 - a) Antes de la crisis: estructura y gestión
 - b) Después de la crisis: estructura y gestión

- II. Gestión de la crisis y de la comunicación de crisis**
 - a) Actividades y programas de detección y prevención de la crisis
 - b) Estallido de la crisis: estrategia y planificación
 - c) Tratamiento post-crisis

- III. Efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa de la empresa United Biscuits**

- IV. Percepciones y opiniones de los públicos implicados en la crisis**
 - a) La marca Fontaneda
 - b) Anuncio del cierre
 - c) Retención de los directivos
 - d) Relación con los públicos implicados
 - e) Movilizaciones y acciones reivindicativas
 - f) Solución al conflicto
 - g) Situación actual

En primer lugar, es necesario explicar cómo se estructura en el organigrama empresarial la comunicación de UB y a partir de qué modelo de comunicación basa su gestión. Estructura y gestión son dos cuestiones que se analizan antes y después de acontecer la crisis de Fontaneda. De este modo, podemos establecer comparaciones y relaciones entre estos dos momentos y averiguar si se han producido cambios sustanciales. La crisis es nuestra siguiente protagonista, y específicamente, cómo se concreta su gestión desde el ámbito de la comunicación. Para ello, proponemos tres subcategorías de

análisis que podemos sintetizar en: prevención, estrategia/planificación y tratamiento post-crisis. En la tercera categoría, consideramos imprescindible investigar cuáles han sido las repercusiones y los efectos de la crisis de Fontaneda en la imagen y reputación corporativa de la compañía, teniendo en cuenta que una gestión eficaz de la crisis puede contribuir a minimizar o eliminar los efectos negativos sobre su imagen y reputación corporativa. Y por último, con el fin de buscar explicaciones alternativas al fenómeno, se considera necesario estipular una serie de subcategorías temáticas sobre las que diversos agentes implicados en la crisis dan su opinión, obteniendo de este modo información que puede ser analizada desde múltiples perspectivas. Estas subcategorías nacen de un trabajo previo de contextualización de la crisis, tras realizar una recopilación de materiales (noticias, libros, páginas webs,...) que nos ha permitido detectar quiénes son los agentes principales de la crisis de Fontaneda y qué temas son los predominantes en el estudio del contexto.

En este trabajo, los agentes claves de la crisis se convierten en lo que Rodríguez (1996: 73) denomina *informantes* de la investigación. “Un buen informante es aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto positivamente para participar en el proyecto”.

Estos informantes son sujetos que han sido escogidos de modo intencional y secuencial, después de habernos documentado y observar su papel destacado por encima del de otros sujetos o colectivos durante la crisis. Consideramos que con la información que obtengamos de estos agentes informantes podremos ir dando respuesta a las categorías de análisis establecidas. A continuación, mencionamos los agentes informantes¹⁶ seleccionados:

- **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.**

¹⁶ Los cargos que señalamos corresponden a los cargos ostentados durante la crisis, exceptuando el de Olga Martínez, ya que fue contratada después del conflicto, y el colectivo de extrabajadores que en el momento en el que se da la crisis eran trabajadores de Fontaneda.

- **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.¹⁷ Presidente del Grupo Siro.**
- **Colectivo de extrabajadores de Fontaneda.**
- **Colectivo de habitantes de Aguilar de Campoo.**

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez señalados los informantes claves de la investigación debemos decidir qué técnicas vamos a utilizar para la recolección de datos. Por un lado, como hemos comentado en el punto anterior, se va a realizar una revisión de **evidencias documentadas**, que nos será muy útil para contextualizar la crisis de Fontaneda y para contrastar algunas de las informaciones que obtendremos de los agentes informantes. Y por otro lado, vamos a llevar a cabo **entrevistas enfocadas** y **grupos de discusión**, instrumentos metodológicos que nos proporcionarán una variedad importante de información.

Seguramente hay otras técnicas de recolección de datos que podrían haberse aplicado en la investigación de campo, tal y como han realizado otros investigadores que estudian la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis. Sin embargo, no hemos encontrado ninguna investigación sobre este campo, que centrada en un caso de estudio único, combine las tres técnicas propuestas.

¹⁷ 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.

2.3.1. Revisión de documentos

Una buena investigación sobre un caso suele basarse en el análisis de documentos de relevancia, sobretodo en las fases preliminares. La revisión de documentos elaborados por otras personas, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u obras que abordan el caso en cuestión, forman parte de la estrategia de triangulación para proporcionar coherencia, fiabilidad y solidez a los datos (Coller, 2005: 80).

En referencia a la crisis de Fontaneda, debido a su trascendencia en los medios de comunicación, hemos podido tener acceso a un número elevado de noticias y artículos de opinión. Se decide seleccionar tres diarios de prensa escrita, dos nacionales, El País y el Mundo, y uno regional, 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 número de lectores, y el Norte de Castilla, por ser el diario regional más leído en la comunidad de Castilla y León, según datos del EGM¹⁸. Las noticias analizadas comprenden desde el 4 de abril de 2002, día del anuncio del cierre, hasta el 2 de enero de 2003, día en el que se firma el último acuerdo entre la Junta de Castilla y León y los sindicatos. También se han tenido en cuenta varios artículos de los diarios Expansión y La Vanguardia, que aluden a sucesos acontecidos a finales del año 2006 en UB.

De gran utilidad ha supuesto el libro editado por CCOO, bajo el título *El conflicto de Fontaneda*, y los artículos de Custodia Cabanas, *Caso Práctico. Galletas Fontaneda y United Biscuits*, y de Antonio Montero, *Caso: La crisis de Fontaneda*.

Otras obras consultadas son las referentes al pueblo de Aguilar de Campoo que fueron facilitadas por el alcalde de Aguilar. También se recopilaron varios materiales audiovisuales que fueron suministrados por los habitantes de Aguilar.

Por último señalar que de la página web de la compañía de UB, se obtuvo un documento denominado *Gobierno y Principios de Funcionamiento*, en el que se describe la estructura organizativa de la compañía, los principios y las políticas que guían sus operaciones.

¹⁸ Véase anexo 1: EGM (Ranking de Medios Impresos 2ª y 3ª la 2006).

2.3.2. La entrevista enfocada

La entrevista cualitativa es una herramienta metodológica en la que, mediante una conversación, el entrevistador obtiene del entrevistado su definición personal de la situación que se quiere investigar. Como señala Ruiz (1996: 167) la entrevista toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista. La entrevista, citando a Nahoum (1985: 7) “nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”.

Con frecuencia en la literatura que existe entorno a las teorías de la metodología científica se suele establecer diferencias entre aquellas entrevistas que son abiertas, siendo la entrevista en profundidad la principal técnica de esta modalidad, y las entrevistas cerradas, refiriéndose a las encuestas con preguntas que tienen un cuadro de respuestas preestablecidas. Sin embargo, en nuestra investigación hemos optado por la clasificación que realiza Sierra¹⁹, quien distingue las entrevistas cualitativas entre entrevistas en profundidad y entrevistas enfocadas, pues a pesar de que se fundamentan en la misma estructura instrumental, difieren en la estrategia de diseño. Sierra entiende por entrevista en profundidad aquella entrevista principalmente de “carácter holístico en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora”. La entrevista en profundidad pretende crear un “holograma dinámico” de las vivencias de un individuo independientemente de su participación como actor de la experiencia o de su relación con el tema determinado. En cambio, en la entrevista enfocada “existe predeterminado de antemano un tema o un foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista”. En la entrevista enfocada no hay un cuestionario, pero sí un cuestionamiento, “ el sujeto es considerado sujeto pero para ser sujetado como actor social participante de una experiencia” La entrevista enfocada, también abierta, es más estructurada que la entrevista en profundidad ya que es definida conceptualmente. Estas diferencias, no obstante, no son taxativas pues desde el punto de vista de su estructura tanto una como la otra son muy similares.

¹⁹ En GALINDO, L.J (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Eddison Wesley Longman: Buenos Aires, p.299-300.

Consideramos que la entrevista enfocada es la técnica más adecuada para nuestra investigación en la cual se van a establecer relaciones con los agentes informantes que de antemano sabemos han participado en la experiencia que motiva el diseño de nuestro estudio. Vamos a enfocar el tema, la crisis de Fontaneda, lanzando preguntas que profundizan una y otra vez sobre el mismo asunto desde diferentes perspectivas.

El número de entrevistas enfocadas planteadas, nueve, corresponde con la selección de los agentes informantes que han sido designados como sujetos, con nombre y apellidos, por el rol destacado que desempeñaron durante la crisis²⁰. El tiempo estimado que se determina en cada entrevista es de una hora y media aproximadamente, siendo la propia investigadora quien se desplaza a los lugares de trabajo o residencia de los entrevistados.

2.3.3. Grupos de discusión

Una primera definición del concepto grupo de discusión nos la proporciona Ibáñez (1994: 58), autor que en nuestro país ha formulado de manera muy completa un marco teórico referente a esta técnica de investigación:

“Un grupo de discusión es un dispositivo analizador cuyo proceso de producción es la puesta de colisión de los diferentes discursos y cuyo producto es la puesta de manifiesto de los efectos de la colisión (discusión) en los discursos personales (convencimiento: convencido es el que ha sido vencido por el grupo) y en los discursos grupales (consenso)”

Ibáñez (1992: 136-137) entiende por discurso el trozo del lenguaje que pertenece a la dimensión del habla puesta en acción. Es el discurso del grupo el centro de la atención, convirtiéndose en la presa que el investigador tiene que capturar.

Ruiz (1996: 248-249) determina que un grupo de discusión se produce cuando un número de personas se reúne en un lugar para que expresen sus opiniones, revelen sus actitudes o manifiesten sus conductas. El mismo autor añade que es una técnica de reunión de datos cualitativos donde el entrevistador/moderador dirige la interacción entre los participantes de manera muy estructurada o desestructurada, dependiendo del

²⁰ Todas las entrevistas fueron individuales, exceptuando la entrevista con Isabel Grifoll y Anna Sánchez, de la agencia de comunicación Inforpress y asesoras en temas de comunicación de United Biscuits, quienes por decisión propia deciden estar presentes en la misma entrevista, pues ambas tuvieron un papel muy activo en la gestión de la comunicación de la crisis de Fontaneda.

propósito de entrevistador. Por último, apunta que para realizar un grupo de discusión se requiere que se cumplan tres condiciones básicamente:

- a) Se trata de estudiar a un conjunto de personas y no tan sólo a un individuo.
- b) Estas personas poseen algún elemento que les relaciona entre sí. Esta relación puede provenir de una comunidad de intereses personales, de la participación en una experiencia común, de la copertenencia al mismo grupo, estrato socioeconómico, cultural o político o de la coparticipación en algún evento, experiencia o situación común.
- c) Que sean puestas en comunicación para el logro de la investigación.

En este sentido, el grupo de discusión está formado por un grupo de personas que comentan y debaten sobre un tema general o sobre aspectos de éste que el moderador va introduciendo a lo largo de la sesión.

Nos ha parecido interesante la concreción que propone Tocornal²¹ de dos características básicas del grupo de discusión que deriva de su naturaleza interactiva. Según la autora el grupo de discusión:

- a) Produce el acceso al lenguaje propio de los participantes, sus conceptualizaciones y sus preocupaciones, disminuyendo el control que el moderador ejerce sobre el grupo y maximizando la posibilidad de integrar nuevos temas no considerados por la agenda del investigador.
- b) Facilita la producción de argumentaciones más fluidas. Las diversas posturas vertidas en el grupo, permiten a los participantes defender sus puntos de vista, entregando información más personal ya que se sienten contenidos por el grupo.

Grupos de discusión, dinámicas de grupos o *focus group*²² son apelaciones que debido a las traducciones de una lengua a otra aparecen en muchas obras como sinónimos. No obstante, hay autores españoles como Callejo (2001: 17) que determina que por su origen, su evolución o por los objetivos que persiguen están enmarcados en enfoques

²¹ Tocornal, X. "Análisis conversacional y grupos de discusión". En: www.congresoaled2005.puc.cl

²² La obra de Merton, Fiske y Kendall (1956), *The focused interview*, es la primera en tratar la técnica del *focus group* en particular. Como su propio nombre indica, la obra hace referencia a la entrevista focalizada y dedica un capítulo a la entrevista en grupo. Callejo señala que en esta obra se encuentra la mayor parte de los aspectos que forman la estructura básica del grupo de discusión. (2001: 28)

distintos. El término *focus group* se ha importado principalmente del ámbito de la mercadotecnia, utilizándose en los estudios de mercado basados en la percepción de los productos por parte los consumidores. Los *focus group* o grupos focales como su propio nombre indica son grupos focalizados en temas específicos, en los que se busca una respuesta a cuestiones concretas. La moderación en el *focus group* es totalmente directiva, acentuando y estimulando la interacción entre el moderador y cada uno de los participantes por separado. Todo lo contrario ocurre en el grupo de discusión, pues en él se procura que haya una apertura y una interacción más bien entre los propios participantes del grupo. El grupo de discusión tiende a configurarse desde la espontaneidad y la no directividad. No obstante Callejo, comenta que aquellos que en alguna ocasión han podido observar o incluso moderar algún grupo de discusión habrán percibido la existencia de cierta directividad.

Para nuestra investigación hemos creído conveniente utilizar el término de grupo de discusión, pues si bien existen unos ejes temáticos preestablecidos sobre los cuales pretendemos que el grupo mantenga una discusión (característica que podría considerarse de índole focalizada), la función del moderador consistirá básicamente en lanzar los temas que le interesa que sean abordados dejando totalmente libertad a los participantes para que expresen sus opiniones e interactúen entre ellos. Su intervención será mínima procurando que la producción de discurso se construya de forma espontánea. El moderador deberá tener la capacidad de motivar a los sujetos a que intervengan en la discusión y mantener el hilo del discurso para que no se desvíen del tema de conversación señalado.

En el presente trabajo vamos a plantear dos grupos de discusión. El primero formado por extrabajadores de la fábrica de Fontaneda, y el segundo por habitantes de Aguilar de Campoo. La decisión de incorporar estos dos colectivos en nuestra propuesta de estudio viene motivada por el interés de la doctoranda en conocer el punto de vista de estos sujetos sobre los temas fijados en las categorías de análisis²³. Lo que ocurre es que acceder de manera individual a cada uno de ellos resulta una tarea muy dificultosa en tanto que durante la crisis el número de trabajadores en Fontaneda era de 212 y Aguilar contaba aproximadamente con 7.000 habitantes. Podríamos haber determinado que con las entrevistas enfocadas realizadas al presidente del comité de empresa de Fontaneda y al alcalde del pueblo de Aguilar ya hubiéramos tenido una visión suficiente por ser los representantes "oficiales" de estos dos colectivos. Pero quisimos averiguar si realmente

²³ Véase punto 2.2. Categorías de análisis: IV. Percepciones y opiniones de los agentes implicados en la crisis.

las percepciones y opiniones eran las mismas, así que un modo de observar este planteamiento era organizando dos grupos de discusión. Establecimos dos condiciones en la selección de los participantes. El grupo formado por extrabajadores tenía que contar con trabajadores que estuvieran afiliados a distintos sindicatos, o bien, que no fueran afiliados, en el momento en el que se produce el conflicto. Y el grupo de discusión compuesto por habitantes tenía que ser elegido al azar o de manera fortuita en base a su disponibilidad. Soler (1997: 120) define este último tipo de muestreo como el muestreo accidental. El número de personas que debe constituir el grupo es de seis tal y como recomienda Ruiz (1996: 253) que apunta que “de seis a siete personas constituyen generalmente un grupo cómodo para conversar y fácil de moderar”. La sesión con cada grupo debe tener una duración de dos horas aproximadas. El lugar de reunión debe ser en Aguilar de Campoo, pues como es lógico allí residen sus habitantes y la mayoría de extrabajadores de Fontaneda.

2.4. Procedimiento

Con la propuesta metodológica presentada en los puntos anteriores iniciamos nuestra investigación de campo. A continuación, explicaremos cómo se desarrolló la tarea de recogida de datos y cuál ha sido el tratamiento analítico que se ha implementado con los datos obtenidos.

2.4.1. Recogida de datos

La recogida de datos en el campo se realizó entre los meses de septiembre y diciembre de 2006. Durante este tiempo la doctoranda se desplazó a los lugares donde residen o trabajan los entrevistados y participantes de los grupos de discusión. Barcelona, Valladolid, Palencia y Aguilar de Campoo son los emplazamientos fijados para poder llevar a cabo la investigación. El primer contacto con los agentes informantes se estableció vía telefónica con los que se acordó día y hora para realizar la entrevista. En el caso de los grupos de discusión, las sesiones se programan una vez que la investigadora se encuentra en el pueblo de Aguilar para realizar varias de las entrevistas enfocadas.

Todos los agentes informantes seleccionados a priori mostraron una predisposición positiva a participar en el estudio. Sólo uno de los agentes, Jose Manuel González Serna,

presidente del Grupo Siro, no pudo concedernos la entrevista por incompatibilidad de agendas, pero en su lugar, nos recibió Francisco Hevia, director de RRHH y responsable de comunicación de la compañía, con el que pudimos realizar la entrevista prevista.

Para la recogida productiva de datos, la investigadora elaboró un guión²⁴ esquemático de ítems conceptuales para cada entrevistado sobre los que se pretendía que éste manifestara su parecer. Este guión actuó como un mapa indicador del camino de la conversación, determinando qué puntos había que explorar y revisar. De este modo las preguntas se encadenaron por temas siendo una guía flexible que soportaba en algunos casos alterar el orden establecido.

Cada uno de los entrevistados desempeñó un rol distinto en el proceso de la crisis, incluso, con posturas contrariadas, en algunos casos. Esta situación nos obligó a que cada entrevistado recibiera su propio conjunto de ítems lo que conllevaba el diseño de un guión para cada uno de ellos. Debemos apuntar que existen una serie de ítems que aparecen forzosamente en la mayoría de entrevistas con el fin de poder clasificar la información a posteriori y dar respuesta a las subcategorías de análisis planteadas²⁵.

Tanto las entrevistas como los grupos de discusión fueron registrados con una grabadora para facilitar la posterior transcripción²⁶ fidedigna de los comentarios de los entrevistados. Al inicio de cada sesión se informó sobre la grabación de la entrevista y ninguno de los agentes informantes puso objeción por ello.

Éste es el cronograma que resume el orden temporal de realización de las entrevistas y de los grupos de discusión:

Entrevista a Joan Casaponsa

Día: 27 de septiembre de 2006

Hora: 11-13 horas

Lugar: Sede central United Biscuits en España. Montornés del Vallés

Entrevista a Olga Martínez

Día: 19 octubre de 2006

Hora: 11'30 -13 horas

Lugar: Sede central United Biscuits en España. Montornés del Vallés

²⁴ Véase anexo 2: Guiones de entrevistas y grupos de discusión.

²⁵ Concretamente nos estamos refiriendo a las subcategorías: la marca Fontaneda, anuncio del cierre, retención de los directivos, relación con los públicos implicados, movilizaciones y acciones reivindicativas, solución al conflicto y situación actual.

²⁶ Véase anexo 3: Transcripciones entrevistas y grupos de discusión.

Entrevista a Anna Sánchez e Isabel Grifoll

Día: 24 octubre de 2006

Hora: 10 –11'30 horas

Lugar: Oficina Inforpress. Barcelona

Entrevista a Hilario Álvarez

Día: 16 noviembre de 2006

Hora: 17-18,30 horas

Lugar: Ayuntamiento Aguilar de Campoo. Palencia

Entrevista a Javier Salido

Día: 16 noviembre de 2006

Hora: 12-13,30 horas

Lugar: Ayuntamiento Aguilar de Campoo. Palencia

Grupo de discusión de extrabajadores

Día: 16 noviembre de 2006

Hora: 19 - 21 horas

Lugar: Local 37. Aguilar de Campoo. Palencia

Entrevista a Isabel Calle

Día: 17 noviembre de 2006

Hora: 11 –12,30 horas

Lugar: Oficina Asesores técnicos Rurales. Palencia

Grupo de discusión de habitantes de Aguilar

Día: 17 de noviembre de 2006

Hora: 18 – 20 horas.

Lugar: Hostal s. XX. Aguilar de Campoo. Palencia

Entrevista a Francisco Hevia

Día: 13 diciembre de 2006

Hora: 18 – 19,30 horas

Lugar: Cámara oficial de Comercio e Industria de Valladolid

Entrevista a José Valín

Día: 14 diciembre de 2006

Hora: 12-13 horas

Lugar: Sede Consejería de Agricultura y Ganadería, Junta de Castilla y León. Valladolid

Entrevista a Vicente Andrés

Día: 14 diciembre de 2006

Hora: 15 – 17 horas

Lugar: Local Pijama. Valladolid

La organización de las entrevistas enfocadas no supuso mayor problema que el poder concretar la entrevista y asistir con los materiales necesarios para poder realizarla sin contratiempo alguno. No ocurrió lo mismo con los grupos de discusión, que debido a su dimensión colectiva requirió de mayor planificación y control por nuestra parte.

Para reunir a los seis extrabajadores de Fontaneda y concretar un día y una hora, tuvimos que contar con la inestimable ayuda de Hilario Álvarez a quien solicitamos los contactos de seis personas que se encontraban trabajando en Fontaneda en el momento en que se produce la crisis. Tal y como apuntamos en el punto anterior, la única condición que debía darse era que los participantes pertenecieran a distintos sindicatos o que simplemente no estuvieran afiliados. El día fijado para realizar la sesión se presentaron seis personas²⁷ a las cuales se les explicó el funcionamiento de la dinámica de grupo. Se les preguntó si querían permanecer en anonimato (a lo que respondieron que no) y se les expuso los temas que debían tratarse durante la sesión.

La misma fórmula se aplicó al grupo de discusión de los habitantes de Aguilar. Para reclutar a los participantes, tal y como lo habíamos planteado en la propuesta metodológica debíamos utilizar el azar, dar con ellos de manera fortuita dependiendo, eso sí, de su disponibilidad, así que la doctoranda fue preguntando a los habitantes que paseaban por la calle o que estaban simplemente tomando un café en un restaurante si querían participar en una sesión de debate grupal sobre la crisis de Fontaneda. La verdad es que no nos resultó difícil contar con seis personas²⁸ que quisieran opinar sobre lo ocurrido. Es más, como anécdota, quisiéramos añadir que una vez finalizada la dinámica de discusión con los seis habitantes de Aguilar que finalmente se prestaron a participar, varios vecinos se acercaron voluntariamente a la investigadora para expresar sus pensamientos y sentimientos sobre aquellos momentos vividos, aunque estuvieran fuera de las sesiones planificadas.

Por último, subrayar que una de las máximas en los grupos de discusión es intentar que los sujetos sean desconocidos los unos para los otros, este rasgo permite un mayor grado de espontaneidad y libertad, sin que los miembros se vean sometidos a etiquetajes o constricciones (Ruiz, 1996: 253). En nuestra investigación nos ha resultado inevitable que los participantes se conocieran. Por un lado, los extrabajadores de Fontaneda se conocían todos, eran tan sólo 212 trabajadores, los cuales habían compartido muchos momentos en la fábrica durante años. Por otro lado, respecto a los habitantes de Aguilar, decir que al ser un pueblo pequeño, es normal que los participantes del grupo también se conocieran, aunque fuera simplemente de vista.

²⁷ Véase anexo 4: Tabla de participantes y diagrama de posición (Extrabajadores)

²⁸ Véase anexo 5. Tabla de participantes y diagrama de posición (Habitantes de Aguilar).

2.4.2. Análisis de datos y presentación de resultados

Una vez realizada la recogida de datos y extraída la información de fuentes primarias llega el momento de analizarlos y presentar resultados.

La tarea de análisis de las entrevistas se inició durante el trabajo de campo debido a la suficiente distancia temporal entre las fechas acordadas de las entrevistas enfocadas y los grupos de discusión, lo cual nos permitió trabajar la información inmediatamente después de haberla obtenido.

Las sesiones de entrevistas y grupos de discusión fueron registradas con un grabadora digital, pudiendo editar el sonido con el software *digital voice editor 2 de Sony*, lo cual nos facilitó enormemente la tarea de transcripción.

A partir del texto elaborado, nuestro proceso de análisis se compuso de dos etapas. En la primera etapa procedimos a clasificar la información en función de los ítems conceptuales fijados en el guión de entrevista con el fin de poder realizar un análisis de contenido²⁹ concreto por entrevista y grupo de discusión. En la segunda etapa, habiendo realizado el análisis de contenido de todas las entrevistas y grupos de discusión, se decide codificar el contenido en función de las categorías y subcategorías de análisis establecidas a priori en la propuesta metodológica. La codificación como citan Revuelta y Cruz³⁰ “no es más que la operación concreta, el proceso físico o manipulativo, por la que se asigna a cada unidad un indicativo o código, propio de la categoría en la que consideramos incluida”. Para el desarrollo de esta segunda etapa de análisis de datos se trabajó con el software *Maxqda 2*³¹, un programa informático de análisis de texto basado en datos cualitativos. Debemos recordar, sin embargo, que 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 investigador. La codificación realizada nos permitió redactar y presentar los resultados finales de la investigación.

²⁹ El enfoque de análisis de contenidos que adoptamos en este estudio es el primero de los tres enfoques que Berelson señala respecto al análisis de materiales simbólicos. En este primer enfoque el investigador se interesa principalmente por las características del propio contenido y concretamente se usa para comparar materiales provenientes de distintas fuentes. Berelson es el autor que ha realizado la síntesis más detallada de las muchas aplicaciones posibles del análisis de contenido. (En Festinger y Katz, 1992:392)

³⁰ 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).

³¹ Véase anexo 6: Ejemplo de la interfaz del programa Maxqda.

III. MARCO TEÓRICO

“La comunicación es acción y la acción es comunicación”

Joan Costa

3.1. La comunicación en la empresa

3.1.1. Introducción: empresa y comunicación

Desde sus orígenes, la **empresa** ha sido definida como un conjunto de actividades con el fin de colocar o vender en ciertos mercados una gama más o menos amplia de productos o servicios. Basándonos en esta definición, entendemos que detrás de todas las decisiones que cualquier empresa ha podido tomar en un momento dado ha prevalecido siempre un interés económico, y por consiguiente, ganancial. Ventura (2000: 5) señala que quizás por este motivo la empresa, a lo largo de este tiempo, ha sido tan criticada o cuestionada en tantas ocasiones:

“Cabe preguntarnos, obviando explícitamente todo juicio de valor, si la empresa puede ser puesta en entredicho considerando únicamente sus objetivos y planteamientos. Es decir, si su posición puede ser validada por la sociedad aceptando su cometido, aunque venga formulado en lenguaje económico. Entiendo imprescindible esta reflexión inicial ya que tradicionalmente, la empresa ha tenido, de uno u otro modo, un cierto rechazo social. Se ha cuestionado su papel, sus aportaciones, sus finalidades e incluso se le ha llegado a considerar como un elemento antagónico al ser humano, éste en tanto que trabajador.”

Por tanto, observamos que a la empresa, cuya única finalidad, en sus albores, era proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios garantizando de la mejor manera posible, la cantidad, la calidad y el precio, se le empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico. La empresa debe responder a una *demand social* producida por un cambio de valores y percepciones sociales y por el impacto de los medios de comunicación. Fernández (1988: 21) denomina a este fenómeno, *la presión social sobre la empresa*, y la califica como:

“una serie de demandas ejercidas por la Sociedad, de una forma más o menos concreta (...) Se manifiesta tanto individual como colectivamente, a través de diferentes estructuras sociales, y está en el ambiente social, adjetivando el comportamiento de la Sociedad en sus dimensiones económicas.”

Esta situación percibida por la empresa, le obliga a reestructurar sus políticas de actuación, adoptando posturas que tengan en cuenta los datos objetivos sobre la realidad social. De esta manera, la empresa pasa de poseer un status de empresa-productora de bienes de consumo, es decir cumplir meramente con sus funciones productivas, a convertirse en una empresa-emisora de mensajes, debido a que la sociedad comienza, como se dice popularmente, a pedirle cuentas, sobre lo que hace, por qué lo hace y cómo lo hace. La empresa deberá ser respetuosa con el interés general y con las demandas sociales que ante todo reclaman una mayor calidad de vida. No tiene más remedio que presentarse desde este momento como un lugar abierto y receptivo hacia el exterior.

La Escuela de Sistemas define a la organización como un sistema abierto con una clara influencia social y ambiental, pues recibe unos inputs de su entorno y los devuelve en forma de outputs. Del Pulgar (1999: 19) apunta lo siguiente:

“La Escuela de Sistemas puso por vez primera el acento en las relaciones formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su grupo, de los grupos entre sí, de los grupos y la organización y de la organización con su entorno socioeconómico, completando las aportaciones previas de las Escuelas Humanísticas y de la Escuela de la Organización Científica del Trabajo.”

Existe la consideración de que las empresas deben ser transparentes en su funcionamiento con la sociedad, puesto que ha sido ésta la que ha permitido a las empresas obtener beneficios. La manera de retribuir a la sociedad adoptaría la forma de transparencia y responsabilidad unida a la buena imagen.

Larrea (2003: 3) lo explica del siguiente modo:

“La globalización de economías, mercados y la competencia en general, obliga en el caso de las empresas (públicas o privadas) a estar más pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.”

Fernández³² señala que en la actualidad la economía mundial se orienta al mercado basándose principalmente en el sector privado, siendo global en su alcance, más competitiva y produciéndose cambios más rápidos. Las empresas multinacionales son las

³²FERNÁNDEZ, J.L. “La ética Empresarial”.
En: www.campusred.net/forouniversitario/Ponencias/Jose_Luis_Fernandez.pdf

que llevan la voz cantante y las que cuentan con mayores posibilidades de operar en dicho escenario.

Es en este contexto donde la necesidad de comunicación en la empresa tanto en su interior como hacia su entorno se hace más patente. La comunicación debe ser interiorizada en la empresa, en su toma de decisiones y en su comportamiento. Es por ello, que deberá darse a conocer y dialogar directamente con todos los colectivos con los que está relacionada, tanto dentro como fuera de la propia organización, así como informarles de todo lo que haga referencia a su realidad empresarial. Ventura (2000: 60) define a la empresa como un “un ente comunicativo”, que tiene como función primordial, “dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad, en un ámbito social.”

Pero antes de introducirnos en el intento de definir y estudiar la naturaleza de la comunicación empresarial, consideramos que, es de primer orden, realizar una explicación conceptual sobre lo que se entiende por el término comunicación.

Existen numerosas definiciones de *comunicación*, tantas como autores que abordan su problemática desde diferentes disciplinas (lingüística, sociología, psicología, física,...). A modo de ejemplo, si buscamos el significado del término *comunicación* en *el Diccionario de la Lengua Española*³³ nos encontramos con diez acepciones de dicho vocablo.

Rogers (1980: 10) define el concepto de comunicación “como el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento”. Esta definición se basa en el modelo básico de comunicación ideado por Berlo (1960)³⁴, en el que se establecen los cuatro componentes principales en todo

³³ Del lat. Communicatio, -onis f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.2.Trato, correspondencia entre dos o más personas.3.Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.4.Unión que se establece entre ciertas cosas,tales como mares, pueblos,casas o habitaciones,mediante pasos, crujías,escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.5. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.6. Papel escrito en que se comunica alguna cosa oficialmente.7. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.8. Vía de comunicación.9. Ret. Figura que consiste en consultar la persona que habla al parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.10. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc...

³⁴ En ROGERS, E. (1980). *La Comunicación en las organizaciones*, McGraw Hill: México, p 11.
El modelo de Berlo se crea con la intención de sintetizar los modelos de comunicación que habían establecido anteriormente otros autores. Así tenemos a finales de la década de 1940, a Harold Lasswell, Claude E.Shannon, y Warren Weaver que propusieron modelos de comunicación que fueron paradigmas dominantes de la comunicación hasta los años 60. Lasswell creó el modelo de *quién dice qué, en qué canal, a quién, y con qué efecto (1948)* Shannon y Weaver analizaron la comunicación humana a partir de cinco elementos: una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un destino (1949). Wilbur Schramm (1955) describió la comunicación como el acto de establecer contacto entre un emisor y un receptor, con ayuda de un mensaje; el emisor y el receptor tienen cierta experiencia común que da significado al mensaje

proceso de comunicación: F-M-C-R (fuente, mensaje, canal y receptor) y en el que añade los efectos y la retroalimentación. Entendemos por *fuente* como la originadora del mensaje. Es la responsable de la preparación del mensaje. *Mensaje* es el estímulo que la fuente transmite al receptor. Es la idea que se le comunica. Para ello es de vital importancia la *codificación*, que no es más que la traducción hecha por la fuente de una idea concebida a un mensaje apropiado para su transmisión, dándole una forma útil que tendrá que ser correctamente descifrado por el receptor. *El canal* es el medio por el cual el mensaje viaja del emisor al *receptor*, siendo éste, evidentemente, quien recibe el mensaje. Los *efectos* son los cambios en la conducta o comportamiento del receptor como consecuencia de la transmisión del mensaje. Y el último componente es la *retroalimentación*, es decir la respuesta del receptor que hace que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

Para lograr una comunicación efectiva deberemos prestar atención al resultado de esa retroalimentación. Para que ésta sea positiva, el receptor ha debido entender el mensaje y para ello, la fuente ha debido tener cierta información del receptor antes de iniciar el proceso de comunicación. Pero, también puede darse una retroalimentación negativa, eso significará que la fuente no ha conseguido los efectos del mensaje que creía que tendría sobre el receptor. De esta manera la relación entre emisor y receptor puede verse desestructurada.

Otro autor, Ongallo (2000: 11) opina que la comunicación es, ante todo, “un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.” La comunicación como cualquier otro proceso puede verse interrumpida en cualquier momento y en cualquier fase, debido a la aparición del *ruido*, factor perturbador de la comunicación. No se puede considerar del todo completa hasta que se haya vuelto a reactivar, o bien, se haya sustituido por otra nueva.

Partiendo de la idea de que comunicar es intercambiar, estamos de acuerdo con Vargas³⁵ cuando afirma que comunicar es “una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (del proceso de comunicación).”

cifrado y enviado por el primero y descifrado por el segundo. Westley y MacLean (1957) diferenciaron varias funciones, destacaron la retroalimentación y colocaron el acto de comunicación en la estructura más amplia de un ambiente externo.

³⁵ En MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (1988) . *Comunicación organizacional . Práctica*. Trillas: México, p. 12.

Creemos conveniente y de interés por el problema de conocimiento que nos ocupa, apuntar otros dos modelos que han sido planteados en el ámbito de los medios de comunicación de masas y concretamente, en relación a las teorías de los efectos, que estudian el poder de los *mass media* y su capacidad de influencia sobre la audiencia. Los dos modelos a tener en cuenta son: la *agenda setting* (Mc Combs y Shaw³⁶) y la *espiral del silencio* (Noelle-Neuman³⁷). En palabras de Rodrigo (1995: 137) la agenda setting se basa en la investigación de las relaciones que se establecen entre los temas que han sido enfatizados por los massmedia y aquellos que son importantes para el público. Este modelo afirma que existe una relación directa y causal entre los contenidos que se difunden en los massmedia y la percepción por parte del público de los temas de interés del día. La teoría de la espiral del silencio, se basa en el siguiente principio: las personas tienen formadas unas opiniones que evitarán exponer frente a aquellas que son contrarias si no cuentan con el apoyo de la mayoría. Y como vuelve a señalar Rodrigo (Ibidem) “así los individuos observan su entorno para descubrir las actitudes y creencias en alza y aquellas que están en declive”.

Habiendo expuesto varios modelos que se manifiestan en el estudio de la comunicación, concluiremos resaltando que debemos tener en cuenta que la comunicación va a depender, en primera instancia, de las personas, seres complejos, dispersos y heterogéneos, pero que en muchas ocasiones, se pueden dar una serie de rasgos homogéneos entre ellos, lo cual permite que cualitativamente puedan clasificarse en segmentos o en grupos.

No olvidemos pues, retomando el concepto de empresa, que ésta se diseña y se constituye por individuos con el fin de alcanzar unos objetivos específicos, y para lograrlos, sentirá la necesidad de interactuar constantemente con todos aquellos individuos que de alguna u otra forma están relacionados con ella; y es que si de algo estamos seguros es que toda RELACIÓN implica COMUNICACIÓN.

³⁶ Mc Combs, M. E., y Shaw, D.L. (1972). The Agenda-setting Functions of the Mass Media. *Public Quarterly*, vol 36, primavera, pp 176-187

³⁷ Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, nº 24, pp 43-51.

3.1.2. Concepto de comunicación empresarial

“Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.” (Costa, 1999: 13)

Comenzamos este punto con esta cita de Costa que nos introduce la necesidad que se crea en la empresa de comunicar dentro y fuera de su propia organización. Es más, se ha convertido en una obligación que la sociedad espera que la empresa asuma. Y por ello, no es suficiente con comunicar, hay que hacerlo con eficacia. Y esto consiste en armonizar todas las comunicaciones que pueden darse en una empresa de forma tan efectiva y eficaz que consiga crear una base de relaciones favorables con todos sus públicos.

Esta necesidad de integrar la comunicación como una de las fuerzas estratégicas del *management* empresarial será desarrollado más adelante. A continuación, para entender la importancia que tiene el proceso de la comunicación empresarial nos es necesario dedicar unas líneas a su evolución histórica para más tarde vislumbrar algunas definiciones al respecto.

3.1.2.1. Evolución histórica del concepto *comunicación empresarial*

La comunicación empresarial tiene su origen como tal en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Es durante estos años cuando empiezan a desarrollarse una serie de teorías que procuran dilucidar su correcta definición y su aplicación profesional. Hemos de especificar que tanto en Estados Unidos como en América Latina, a la comunicación empresarial o institucional se la denomina *comunicación organizacional* y se la define como:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.” (Fernández, 1991:19)

Estas teorías que comienzan a dejarse entrever entre los años '20 y '30, se resumen esencialmente en dos tesis: las *Tesis Clásicas* y las *Tesis Humanísticas*. Martín (1995: 25) explica que las primeras se desarrollaron sobre un “modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente”, mientras que las segundas, “lo hicieron por medio de la participación de los empleados a niveles bajos, en la toma de decisiones de la organización”, de esta manera se potenciaban las comunicaciones abiertas a través de los canales o redes implantados en la empresa y la confianza entre los trabajadores de la organización.

En la década de los 40, los estudios se volcaron en determinar cuáles eran las mejores formas de optimizar los medios de comunicación descendentes dirigidos hacia los empleados.

Posteriormente, desde la década de los 50 hasta finales de los años 70, el interés sobre la comunicación organizacional, o empresarial / institucional, estribó en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendentes, utilizados por estas instituciones, tenían sobre los empleados de la organización. De este modo, podían averiguar si el hecho de que los trabajadores estuvieran más o menos informados repercutía en la rentabilidad y productividad de la empresa.

En el último periodo de los años 80 y 90, se observa que la preocupación de las organizaciones, tal como señala Martín (1995: 19), se dirige hacia “un estudio de los ambientes creados por los empleados y las redes de comunicación que utilizan a través de la aplicación de las nuevas tecnologías aparecidas en el mercado.” Una de las ventajas principales de la aplicación en la empresa de las nuevas tecnologías es que proporciona agilidad a la información y comunicación entre los miembros de ésta.

En España, el concepto de comunicación empresarial no se introducirá hasta finales de los años sesenta y comienzos de los setenta. Durante ese periodo de tiempo la palabra *comunicación* sólo se asociaba a los *mass media*:

“Cuando esta palabra *comunicación* entró en las empresas, la mayor parte la confundía con los transportes y la telefonía. Después se confundiría con la publicidad, que fue identificada con la comunicación gracias a la influencia macluaniana.” (Costa, 2001: 47)³⁸.

³⁸ “ A través del profeta McLuhan, las empresas descubrieron la potencia de la difusión mediática y cómo ésta influía en toda la sociedad consumidora” (Costa, 2001: 47).

En esos años, la economía mundial se vio afectada por una serie de acontecimientos: el consumismo entró en crisis, existía muchísima saturación de publicidad en los mass media, empezaron a surgir nuevos valores como la ecología o la cultura del ocio. Todo esto propició que en la empresa se empezara a utilizar otras técnicas como reclamo e incitación a comprar sus productos: las relaciones públicas, el *merchandising*, la promoción, el *sponsoring*,... Es en este contexto donde el despegue de los servicios³⁹ comienza a tomar fuerza, al igual que el concepto de *recursos humanos* en la empresa. De todo esto nació la idea de considerar a la empresa, como un **ente corporativo**⁴⁰, y como consecuencia de ello, la adaptación del concepto **cultura corporativa**, entendida como el conjunto de normas, patrones, valores o pautas de conducta, en definitiva, la filosofía, por la que se rigen todos los miembros de una corporación (empresa = corpus social).

Mientras tanto, iban surgiendo otros términos estrechamente relacionados con la cultura corporativa, como son la **identidad** y la **imagen corporativa**⁴¹. La comunicación se convertía en el nuevo antídoto para los males de la empresa, la candidata perfecta para resolver todas aquellas situaciones problemáticas que ya no se podían resolver con las capacidades de las técnicas clásicas de gestión.

No queremos concluir sin señalar que en estos últimos años estamos asistiendo a la emergencia de dos nuevos conceptos en el campo de la gestión empresarial y que están íntimamente relacionados con la gestión y/o dirección de la comunicación empresarial: la reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa (RSC)⁴².

³⁹ Entiéndase "servicios" como un conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo para hacerla más competente y competitiva; se trata de la calidad del servicio. No debe confundirse con las empresas de servicios del sector terciario.

⁴⁰ Ente corporativo: implica la idea de *corpus* o de integridad de todas las partes que componen ese corpus entero: la empresa.

⁴¹ Entiéndase identidad corporativa como la "autoexpresión de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión" (Van Riel, 1997: 37). Por otro lado, la imagen corporativa "se refiere a todo el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización" (Benavides, 2001: 36). Es "un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales, que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos valores positivos, motivantes y duraderos. Para el público la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su identidad." (Costa, 1995: 45).

⁴² Entiéndase reputación corporativa como la "cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios". (Villafañe, 2000: 167). Hablamos de Responsabilidad social corporativa cuando las empresas llevan a la práctica una gestión "socialmente responsable" y responden a unos requerimientos morales de conducta: voluntad de diálogo y transparencia, compromiso de responsabilidad por las consecuencias no deseadas de sus actuaciones, vocación de permanencia en el mercado a medio-largo plazo, voluntad de servicio a la sociedad y al bien común desde la propia actividad, cumplir con la legalidad vigente e ir más allá, avanzar voluntariamente hacia cotas más altas de exigencia. En conclusión, buscar la excelencia en la gestión. (Fernández, J.L)

Como colofón a este punto, enumeraremos una serie de condiciones que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación empresarial. Sotelo⁴³ explica que estas características han surgido progresivamente a lo largo de los dos últimos siglos y han permitido que la comunicación empresarial se haya convertido en un activo estratégico para la empresa:

- a) El reconocimiento del Derecho Universal a la Información.
- b) La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- c) La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d) La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.
- e) La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

3.1.2.2. Hacia una conceptualización de la comunicación empresarial

Teniendo una visión histórica de la aparición de la comunicación en el ámbito empresarial, podemos tratar de buscar varias definiciones para tener una idea más clara y concreta de lo que entendemos por comunicación empresarial.

Según Arrieta (1989: 141) la comunicación empresarial se constituye como:

“el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.”

La empresa debe saber que en todo momento está ofreciendo una imagen de sí misma, y tiene que ser consciente que esta imagen debe ser construida lo más ajustada posible a la realidad de lo que es (identidad corporativa) y de lo que significa para la sociedad a la que se dirige (imagen corporativa). Partiendo de esta apreciación podemos volver a definir la comunicación empresarial como:

⁴³ En LOSADA, C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel: Barcelona, pp. 36-37.

“toda actividad de gestión relacionada con la información (noticia-actualidad) que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación.” (Martín, 1995: 20).

Ahora bien, observamos que en esta definición se da más relevancia al público exterior que a los propios miembros de la empresa, es decir, se ignora al público interno de la empresa puesto que señala a los medios de comunicación como vía principal para aportar la máxima información sobre ella misma.

A partir de las citadas definiciones sobre comunicación empresarial, nos aventuramos a proponer nuestra propia definición:

Entendemos por **comunicación empresarial toda actividad comunicativa integrada, producida por la empresa y dirigida a todos sus públicos, tanto internos como externos, con el fin de crear una relación favorable con ellos y así poder alcanzar los objetivos planificados.**

Al hablar de **comunicación integrada / integral** estamos haciendo referencia a la “comunicación que responde a una concepción coordinada, harmónica y sinérgica de los diferentes sistemas comunicacionales internos y externos de la organización”⁴⁴, o lo que es lo mismo, la **comunicación global**.

Según palabras de Regouby (1989: 63) la comunicación global “es un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la comunicación para una empresa.” Dicho autor señala que este concepto parte de una clara base teórica: en la empresa todo comunica y cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento de vital importancia para la identidad y la personalidad de la empresa. La globalidad en la comunicación va a permitir implementar una misma imagen en todos y cada uno de los públicos. Todo esto se consigue a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y de capitalización de un territorio exclusivo de marca;
- La puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergia de los medios empleados;
- La organización permanente y constante del conjunto.

⁴⁴ Definición extraída del “Diccionario de Comunicación Empresarial” Termcat, 1999 Barcelona.

Costa (2005: 21) va más allá, y establece dentro del concepto de comunicación global, tres ámbitos de comunicación basado en la agrupación de los públicos según el sistema de intereses que los relacionan con la empresa: institucional, mercática y organizacional. El autor se refiere a comunicación institucional cuando se trata de formas de comunicación que tienen relación con la política comunicacional de la empresa, la estrategia corporativa, gestionar la cultura, identidad e imagen corporativa, relaciones con los accionistas, instituciones, administraciones públicas, acción social, gestión de crisis,... La comunicación organizativa lógicamente entraña a los públicos miembros de la organización, sus conductas y el clima que se propicia en ésta. Y por último la comunicación mercática o de marketing, que son el resultado de las comunicaciones basadas en los principios mercadotécnicos de la colocación y promoción de productos y servicios.

Las nociones de comunicación integral o comunicación global se encuentran en numerosas ocasiones referenciadas en los estudios sobre **comunicación corporativa**, o por el contrario, es la comunicación corporativa, la que aparece en las teorías de la comunicación global, como ocurre con la tesis de Costa, quien considera a la comunicación corporativa como sinónimo de la comunicación institucional.

La comunicación corporativa parte de la idea de que todo tipo de comunicación que se da en la empresa tiene la capacidad de transmitir su identidad. Capriotti (1999: 72) la define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”, o lo que es lo mismo, “todo lo que la empresa dice de sí misma”.

Otra definición conceptual es la que propone Van Riel (1997: 120) que considera a la comunicación corporativa:

“un instrumento por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, debe estar armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”

En lo que atañe a esta definición debemos fijarnos en un aspecto, cuando Van Riel dice “comunicación...conscientemente utilizada”. Cabe preguntarnos, y qué ocurre con aquellos hechos que comunican sin que la empresa sea consciente de ello, es decir qué ocurre con el tipo de comunicación no intencional. Como señalaremos más adelante este

tipo de comunicación también deberá ser tenida en cuenta, pues forma parte de la comunicación en la empresa y en muchas ocasiones no se le presta la atención que se merece.

3.1.3. La comunicación como herramienta de gestión

Como hemos podido comprobar ya desde sus inicios la empresa ha sentido una gran necesidad de comunicar, empezando por sus clientes, compradores de sus productos (no olvidemos que de alguna forma la empresa se tiene que dar a conocer y encontrar así un hueco en el mercado) y evidentemente, comunicándose también con sus empleados (unas excelentes comunicaciones con estos últimos son siempre favorables para incrementar el trabajo y los resultados). Estos dos grupos sociales o también denominados públicos, en el argot de las relaciones públicas, son los más próximos a la empresa, y por ello, influirán más en la toma de sus decisiones. Obviamente existen otros públicos que están dentro del campo de acción de la empresa con los que es importante establecer relaciones. Más adelante aludiremos a ellos.

Será necesario tener un absoluto conocimiento de quiénes conforman la totalidad de los públicos estratégicos para la empresa con el fin de poder asegurarse el éxito de cualquier comunicación que pretenda transmitir. Por tanto, coincidimos con Costa (2005: 20) al afirmar que la gestión de las comunicaciones en la empresa, respecto a su contenido y su operativa “debe orientarse, *según la regla de oro de la comunicación* no al emisor, el mensaje o el medio, sino a su receptor”.

Jonson (1991: 22) propone dos preguntas que toda empresa debería plantearse:

a) ¿Con quién queremos nosotros hablar, por qué y respecto de qué?

Y otra mucho más aguda y difícil,

b) ¿Quién quiere hablar con nosotros, por qué y respecto de qué?

Lo que estos públicos piensan u opinan de la empresa es siempre producto de la comunicación voluntaria o involuntaria que ésta transmite tanto en el interior como hacia el exterior, por ello es necesario que la empresa trate de aunar todas esas

comunicaciones clara y lógicamente por medio de una *estrategia o plan de comunicación*. Como indica Casas (1991: 15) “sin un efectivo plan de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente.” La empresa debe procurar que los objetivos empresariales estén íntimamente relacionados con los objetivos de comunicación.

3.1.3.1. La política de comunicación: OBJETIVOS

Martín (1995: 38) señala que es de vital importancia para la empresa saber a *dónde* nos dirigimos, *por qué*, *cómo* y *en qué* momento, coordinando todos los pasos a dar. Y esto lo justifica diciendo que, por ejemplo, a la hora de realizar un buen estudio de mercado de nada sirve si no se establecen unos objetivos adecuados y no se desarrollan unas acciones para conseguirlos, o por otro lado, no se establece una comunicación de carácter interno y externo, o no se realiza un buen seguimiento de lo establecido.

En definitiva, como hemos comentado en el anterior apartado, la empresa debe dar una imagen global/integral de sí misma, planteándose su cultura corporativa como un todo, incluyendo su identidad, la imagen que desea proyectar y lo que deberá hacer para mantener dicha imagen.

A continuación, señalaremos los objetivos de comunicación que deben establecerse, para crear una buena política comunicativa (Ibidem: 39):

- a) Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre los empleados, clientes.... y ante los medios de comunicación, ya sean provinciales, regionales, nacionales o internacionales (Agencias informativas, diarios, revistas, radio, tv...)
- b) Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- c) Conseguir que la comunicación e imagen pública, sea clara, transparente, rápida y veraz, ante la población a la que nos dirigimos, con la ayuda de la comunicación periodística, publicitaria y de los medios audiovisuales adecuados en cada caso.

- d) Trasladar a la presidencia o dirección general, el eco de la opinión pública, en orden a los temas trascendentes generales y aquellos otros que encajan en la órbita de acción de la organización.
- e) Conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas.
- f) Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con todos los periodistas de los medios de comunicación, valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública.
- g) Gestionar en coordinación con la presidencia o dirección general, la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la institución, transmitiendo, tanto periodística como publicitariamente, notoriedad y prestigio con todas estas acciones, servicios o productos.
- h) Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de nuestras acciones de comunicación, evaluándolas posteriormente.

Una vez establecidos los objetivos de comunicación, el paso siguiente es comunicar a sus públicos específicos qué es lo que se está trazando en la propia organización en cualquier situación, ya sea, por llegar a un nuevo mercado, o bien, haciendo referencia a nuestro objeto de estudio, debido a que la empresa se encuentra en situación de crisis. Y por ello, es necesario elaborar una estrategia y un plan de comunicación para poder así alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.3.2. La estrategia de comunicación/plan de comunicación: MÉTODO y FORMA

Es imprescindible comunicar todo lo que acontece en la propia empresa para que sus miembros sepan, en todo momento, qué es lo que sucede en ella. Lo mismo debe producirse con los públicos externos, de esta manera, éstos conocerán sus actividades y acciones, creándose una reputación que lógicamente la empresa pretende que le sea lo

más favorable posible. La política de comunicación se concreta, pues, en una estrategia, y ésta a su vez, en un plan. Es por ello, que resulta necesario plantear de una manera concreta y rigurosa un plan estratégico de comunicación que permita alcanzar a la empresa los objetivos de comunicación planteados.

García (1987: 49) explica que:

“es necesario este Plan/Estrategia de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determine sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes,...”

Todo plan estratégico de comunicación presenta una serie de pasos a realizar en la formulación de la estrategia de comunicación empresarial (Martín, 1995:41):

a) *Realización de una investigación de mercado exterior*, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo/target o potenciales receptores, a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios (datos cuantitativos y cualitativos).

b) *Realización de:*

- *investigación interna*, por medio de: encuestas a empleados, entrevistas con mandos superiores e intermedios; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis resultados. La finalidad de esta investigación es conocer la cultura corporativa, tener el apoyo incondicional de los empleados, jefes y sindicatos y fijar la opinión sobre la imagen pública.

- *investigación externa*, por medio de: encuestas y entrevistas a clientes proveedores, público actual y potencial,...La finalidad de esta investigación es lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha imagen pública.

- c) *Determinación del posicionamiento* de la organización en el mercado, por medio de: investigación de cómo es su competencia; cómo se observa la organización en el exterior; cómo se perciben sus acciones, servicios...
- d) *Creación de un comité asesor de comunicación*, formado por la presidencia o dirección general, dirección de comunicación, consultor externo y técnico especialista en cada tema a tratar que: sea dirigido por un solo portavoz de la organización; convenza de la necesidad de comunicación directa entre alta dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente gabinete de comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de comunicación e imagen pública; esté en contacto permanente con la alta dirección y los medios de comunicación.
- e) *Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones*: búsqueda de canales idóneos internos y externos (notas de prensa, boletín informativo, revista, dossier informativos...) observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos, en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del plan global; postest de resultados, redacción de conclusiones prácticas, para aplicaciones posteriores sobre el clima de comunicación interna y externa de la organización.

3.1.3.3. Funciones y contribuciones de la comunicación

Todo lo expuesto anteriormente nos ayuda a dilucidar cuáles serían, en definitiva, las **funciones** de la comunicación empresarial, concretándolas de la siguiente manera:

- a) Establecer en coordinación con la presidencia o dirección general cuáles son los objetivos de comunicación.
- b) Plantear la estrategia/plan de comunicación que guiará la actividad comunicativa de la empresa.

- c) Gestionar conjuntamente con la presidencia o dirección general, acciones que favorezcan la imagen pública de la empresa.
- d) Mantener una estrecha y eficaz relación con todos sus públicos. Para ello es imprescindible tener conocimiento de lo que estos públicos, dentro y fuera de la organización piensan de ella.
- e) Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación de una manera clara, transparente, rápida y veraz.
- f) Verificar y controlar todas las acciones comunicativas y cuáles han sido sus incidencias.

Observamos entonces, que la comunicación pasa a formar parte de la gestión y la dirección dentro de la empresa. Para refrendar lo dicho, Weil señala una serie de contribuciones que la comunicación otorga a la gestión de la empresa. Si bien, muchos autores han intentado dilucidar cuáles son las funciones que toda comunicación empresarial debe asumir. Weil (1992: 150) prefiere presentarnos las aportaciones, evidentemente beneficiosas, que la comunicación proporciona a la empresa en el proceso de gestión y/o dirección:

- a) *La comunicación propone una representación unitaria de la empresa.* La empresa se presenta como “un todo”, “un solo cuerpo”, “una identidad”, “un espíritu” o incluso “un alma”. Dotando a la empresa de un alma le permite singularizarse en relación a la competencia en especificidad y en superioridad.
- b) *La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa.* “La comunicación transforma a la empresa en un terreno familiar, implicando y favoreciendo la integración de todos”. La idea a comunicar es “estamos todos en el mismo barco”.
- c) *La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria.* Se pretende que la comunicación presente a la empresa como un ente de consenso intentando evacuar los conflictos al máximo.” La comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate”.

- d) *La comunicación crea un lenguaje común.* Cuando hablamos de lenguaje, no estamos hablando únicamente de lengua, también comprende las costumbres, los rituales, los tabúes, los procedimientos de trabajo y las normas de la empresa constituyendo así, la identidad con sus empleados.
- e) *La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador.* Este concepto federalizador ha de precisar la unidad y el carácter específico del grupo siendo movilizador del desarrollo, atractivo (si es oportuno el hacerlo público) y anticipativo.
- f) *La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura en la empresa* debido, entre otros, a que rompe inercias y facilita la flexibilidad; prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión; combate los efectos del crecimiento externo que diluye la cultura de empresa.
- g) *La comunicación es una palanca de cambio.* Ante la incertidumbre que siempre rodea al futuro de una empresa, la comunicación actúa como palanca de cambio, ya que expresa no sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada. “Cuando la comunicación traza el esquema del futuro de la empresa, este futuro es factible”.

Considerar la comunicación como una labor de dirección crea la necesidad de constituir un sistema de gestión útil y eficaz, y esto se canaliza a través de un órgano o una figura que se responsabilice de todas las comunicaciones de la empresa. Nos referimos a un profesional en comunicación, que sea al mismo tiempo gestor y estrategia de la comunicación, y además, responsable de la imagen de la empresa. Nos estamos refiriendo a la figura del DIRCOM o DIRector de COMunicación.

3.1.3.4. La figura del director de comunicación

Como ya hemos explicado anteriormente, en el contexto actual de la empresa, donde se producen cambios permanentes, se transmiten gran cantidad de informaciones, mensajes, señales, y donde el tráfico de las comunicaciones va ganando volumen, es preciso imponer orden y control sobre todas ellas. A la persona que va a asumir este monto de funciones en la empresa se le ha bautizado con la apócope de **DIRCOM** o **director de comunicación**. El reconocimiento profesional de esta figura se sitúa en el primer congreso TOP-COM⁴⁵ organizado en el año 1988, en Francia, con el fin de manifestar la proliferación de este nuevo profesional, así como sus funciones y responsabilidades.

Martín (1995: 35) señala que esta figura debe contar con una serie de cualidades como “un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, ser un experto y hábil comunicador, estar totalmente integrado en la cultura corporativa de la organización y dependiendo directamente de su alta dirección.”



Fuente: Organigrama de la familia de puestos de Comunicación. (Dircom, 2002: 188)

De esta manera al director de comunicación se le asemeja a un “director de orquesta”, siendo en nuestro caso, el director de toda la orquesta comunicacional de la empresa. Pero creemos que esta metáfora, que muchos autores realizan, se ha quedado actualmente obsoleta. Un director de orquesta tiene como misión dirigir a un conjunto de personas que tocan unos instrumentos a partir de una partitura ya existente. Así crea una melodía y deleita con ella a su público. Nosotros pensamos que la misión de un director

⁴⁵ Desde 1988 se celebran en Francia los TOP-COM, un congreso que reúne a los directores de comunicación franceses con el fin de debatir cuestiones que se plantean en la profesión.

de comunicación va más allá de saber dirigir y cómo utilizar una serie de instrumentos con el fin de comunicarse con sus públicos. El director de comunicación es quien crea, planifica, coordina, analiza y desarrolla toda una serie de comunicaciones, implementando, como señala Costa (2001: 60) “una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa”. Y el mismo autor añade que para que todo esto sea factible, este gestor de las comunicaciones deberá empezar por “comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo y el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable.”

El director de comunicación es sobretodo un gestor de las comunicaciones partiendo de una visión holística. Deberá estar absolutamente integrado en la cultura corporativa de la empresa y será el responsable de elaborar un determinado plan estratégico de comunicación, así como coordinar toda una serie de técnicas y canales de comunicación con el fin de establecer buenas relaciones con los públicos, ya que es el reconocimiento y la confianza de éstos hacia la organización lo que les proporciona valor.

Un aspecto que señala Costa y que queremos destacar es la necesidad que tiene el Dircom de formar parte de la Alta Dirección de la Empresa, siendo un departamento *staff* al máximo responsable (Presidente, Director General, Consejero Delegado,...) ya que esta implicación comporta que se coordine un discurso íntegro y coherente en el seno de la organización. Es a este nivel de representación como se consigue otorgar a la comunicación un valor estratégico. Morales (2002: 54) lo explica del siguiente modo:

“La Dirección de Comunicación debería participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto de apoyo para la Dirección General, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, conociendo como es vista dentro y fuera, por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen que todo ello genera.”

Habiendo establecido ya unos parámetros que nos ayudan a hacernos una idea de cómo es un director de comunicación, pasemos a analizar más concretamente cuáles son sus **funciones** dentro de la empresa.⁴⁶

⁴⁶ Son numerosos los autores que en sus obras establecen una serie de funciones o responsabilidades de un Director de Comunicación. Destacar especialmente a Joan Costa, quien analiza en varias de sus obras la figura del director de comunicación en las organizaciones. Es por ello, que se ha preferido hacer un compendio de todos ellos, y el resultado obtenido es el que se presenta.

- a) Contribuir en la definición de la cultura corporativa, así como coordinar todo aquello que contribuye a configurar una imagen global de la empresa.
- b) Introducir y revisar los valores corporativos de la empresa, orientando todas sus actividades internas y externas, para determinar su imagen e identidad común. Será necesario que todos los miembros de la empresa participen de la misma cultura para poder transmitirla al exterior.
- c) Contribuir a diseñar el plan de comunicación, incluyendo los objetivos, la descripción detallada de cada acción comunicativa, la logística y la estimación financiera.
- d) Reorientar las estrategias y el plan de comunicación en función de los problemas u oportunidades de comunicación surgidos fuera de lo previsible (por ejemplo, en situaciones de crisis).
- e) Informar sobre el contenido y funciones de su área a los demás departamentos, mediante reuniones y entrega de documentación sobre los criterios de comunicación e imagen.
- f) Asistir a otros departamentos de la empresa, supervisando los proyectos y materiales de comunicación demandados por dichos departamentos.
- g) Ser el interlocutor con los distintos públicos de la empresa, convirtiéndose en muchas ocasiones en el portavoz de la organización.
- h) Encargar, analizar e interpretar las investigaciones para poder detectar en los públicos de la empresa, lo que piensan o creen sobre ella, es decir, estudiar la imagen, y así poder controlar su evolución.

Como síntesis o resumen conceptual a lo explicado en este punto, acabaremos con la definición que Morales (2002: 74) aporta como conclusión práctica al fruto del estudio de las opiniones de los profesionales que trabajan en el campo de la comunicación:

“El director de comunicación deberá ser fundamentalmente un comunicador, tener conocimientos, mentalidad y sensibilidad de comunicación, será el máximo responsable de las comunicaciones

de la empresa. Reportará directamente a la máxima autoridad dentro de la organización (presidencia o dirección general). Con capacidad para gestionar toda la comunicación bajo un único criterio, que deberá ser global e integrador de las diferentes técnicas y medios de comunicación, así como de hacer llegar a los diferentes públicos una única imagen de empresa.”

3.1.4. Tipologías de la comunicación empresarial

En el apartado donde intentábamos dilucidar el concepto de comunicación empresarial ya introdujimos una posible tipificación planteada por Costa, quien nos hablaba de tres áreas o ámbitos de aplicación de la comunicación, basadas en el modelo de comunicación global. Éstas eran:

- la comunicación organizacional.
- la comunicación institucional.
- la comunicación de marketing.

Planteada la actividad comunicacional como una parte inherente de la empresa y partiendo de la premisa de que ésta no es un ente aislado, sino que forma parte de un entorno social, es consciente que para su supervivencia deberá mantener diálogos constantes con todo los públicos que pertenecen a todo su entramado. De esta manera, se constituye en el sistema nervioso de la empresa una serie comunicaciones que según a quiénes se dirijan, las podemos distinguir en dos tipos: **comunicación interna o comunicación externa**. La comunicación interna responde al área que Costa define como comunicación organizacional y en algunos aspectos podría considerarse también al área institucional. Mientras que la comunicación externa se situaría tanto en los ámbitos de la comunicación de marketing como en los de la comunicación institucional.

Collado (1991: 32) define ambos tipos de comunicación del siguiente modo:

- *Comunicación interna* es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- *Comunicación externa* es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Para hacer posible la existencia de flujos comunicacionales tanto internos como externos, es imprescindible crear unos medios que posibiliten ese diálogo con sus públicos, y por ende, evitar que la comunicación no se convierta en un monólogo constante. Como veremos, los medios de comunicación son muy variados. Un criterio válido para poder agruparlos es según su naturaleza, a partir del cuál nos encontramos con: **medios de comunicación interna** o **medios de comunicación externa**.

No obstante, el hecho de realizar una tipificación de la comunicación en la empresa no significa que estas comunicaciones, internas y externas, sean independientes. Todo lo contrario, deben coordinarse y apoyarse mutuamente para cumplir las metas u objetivos establecidos por la empresa. No podemos olvidar el carácter corporativo o integral que define a la empresa.

Kreps (1995: 24) en su *modelo integrador de organización*⁴⁷ muestra el modo en que se interrelacionan los procesos de comunicación interna y los procesos de comunicación externa. Mientras que los primeros se dirigen al establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, los segundos están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.

3.1.4.1. La comunicación interna

Como hemos señalado anteriormente es necesario conocer completamente quiénes son los públicos de la empresa y qué necesidades tienen, pues ello, va a permitir la correcta difusión de los mensajes y tener conocimiento de cómo se ha percibido dichos mensajes por los públicos. La comunicación dentro de la propia empresa no escapa a esta necesidad ya que como dice Fita (1999: 96) “la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los

⁴⁷ Véase anexo 7: Modelo de Kreps.

canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal.”

La comunicación interna tiene como finalidad explicar a los públicos internos de la empresa, qué es lo que hace, así como, lograr un clima de trabajo favorable, implicando e integrando a todos sus miembros en su filosofía, y consecuencia de ello, incrementando la motivación, y como no, la productividad.

Morales (2001: 223) nos presenta tres funciones claras de la comunicación interna de una empresa:

- Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- Interrogación. Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

En relación a esta última función de la comunicación interna, señalada por dicha autora, debemos añadir que es de vital necesidad que la empresa se plantee una auditoría referente a esta materia (comunicación interna) ya que esto ayudará a conocer cuáles son las diferentes opiniones que circulan en la empresa, anticipándose así a posibles disfunciones que pudieran aparecer, y evitar a posteriori, improvisaciones sobre la marcha.

Estas opiniones o actitudes que requieren de un análisis forman parte de lo que en la empresa se conoce como el *clima laboral*, el cual surge de las relaciones que se establecen entre sus miembros y que afectan a la vida de la propia organización.

La implantación del programa de comunicación interna viene precedida por un estudio previo de los componentes del clima laboral. Del Pulgar (1999: 58) señala los siguientes:

A. Componentes individuales

- Motivación
- Actitudes
- Percepciones
- Valores
- Aprendizaje
- Personalidad

B. Componentes Inter/intragrupales

- Grupos formación/información
- Normas grupos
- Conexión
- Roles/status

C. Componentes jerárquicos

- Esfuerzos
- Estilo de mando
- Poder organizativo
- Nivel de influencia

D. Componentes organizativos

- Estructura
- Organización
- Puesto Laboral

E. Componentes funcionales

- Remuneración
- Comunicación
- Evaluación de rendimiento
- Selección
- Formación

F. Componentes de la tarea

- Cantidad
- Calidad
- Diversidad

La comunicación interna de la empresa concierne a todos sus integrantes (presidencia, dirección, cuadros directivos, empleados,...) y dependiendo de quién y cómo se va a comunicar nos encontramos con dos tipos de comunicación distintos:

a) *Comunicación formal*: sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. La comunicación puede fluir de manera ascendente o descendente por el diagrama de la empresa, o de modo horizontal a través de ella.

c) *Comunicación informal*: no sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. Es la información que se crea y emite de forma no oficial. La forma más característica de la comunicación informal es el *rumor*.

3.1.4.1.1. La comunicación formal e informal

La comunicación formal es aquella comunicación planificada y perfectamente definida, que se transmite a través de las líneas dibujadas en el organigrama de la empresa, reconociéndose como comunicación oficial.

La realidad formal en la empresa está constituida por dos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de comunicación. La empresa se organiza, por un lado, según las funciones o tareas que en ella se llevan a cabo, con el fin de alcanzar de manera conjunta unos resultados óptimos. Y por otro lado, la empresa se organiza jerárquicamente, mostrándonos “las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.” (Morales, 2001: 226).

Basándonos, por lo tanto, en la idea de que la comunicación formal es el resultado de una organización funcional y jerárquica, observamos que, de forma gráfica, dicha comunicación se puede plasmar en las líneas del organigrama tanto verticalmente (descendente o ascendente) como horizontalmente.

Comunicación vertical descendente

Cuando hablamos de comunicación descendente estamos haciendo referencia a la comunicación más básica y que se utiliza tradicionalmente en la empresa. Kreps (1995: 226) la define como aquella comunicación “que fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización.” En una organización, a este tipo de comunicación se le considera la forma más tradicional y natural de transmitir mensajes.

Entre sus principales funciones o misiones encontramos la de transmitir órdenes a las jerarquías inferiores basadas en información relacionada con el trabajo y el desempeño que sus miembros deben realizar, así como enseñarles a reconocer e interiorizar los objetivos de la empresa. Es de este modo como se consigue que los integrantes de la empresa conozcan los principios y valores de la organización fomentando a su vez el orgullo de pertenecer a ella. La comunicación

descendente debe ser clara, veraz y sensible a los públicos a los que se dirige transmitiendo información necesaria e interesante.

Algunos de los problemas de la comunicación descendente derivan de su mal uso pudiendo frustrar y confundir a los trabajadores. Véanse dos ejemplos: profusión de órdenes (siendo algunas de las mismas contradictorias y por ello capaces de producir un conflicto) y uso de un lenguaje poco claro o demasiado técnico en los canales escritos. Todo ello puede convertirse en un reflejo de falta de consideración de los altos mandos hacia los empleados. (Cruz, 2004: 115).

Comunicación vertical ascendente

La comunicación ascendente realiza el recorrido contrario de la descendente: fluye de la base de los empleados hacia la alta dirección de la empresa. Esto permite tener, a los responsables de los niveles más altos de la empresa, un contacto más estrecho y directo con sus subordinados. De este modo, “se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas.” (Ongallo, 2000: 35). Es decir, se consigue que sus integrantes se sientan protagonistas, se involucren en la actividad empresarial provocando una mayor cohesión en el seno de la empresa.

Si los canales de comunicación ascendente están bien establecidos, el cuadro directivo puede beneficiarse del feedback, recogiendo así los inputs que proceden de todos los rincones de la empresa, con la pretensión de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Comunicación horizontal

Como hemos dicho anteriormente, la comunicación puede fluir de manera vertical debido a la existencia de diferentes niveles jerárquicos en la empresa, o bien, puede darse una comunicación que se produzca entre personas o departamentos que estén en un mismo nivel de autoridad o jerarquía. A este tipo de comunicación, se le conoce con el nombre de comunicación horizontal.

Rogers (1980: 101) comenta que los flujos de comunicación horizontal ocurren con más frecuencia que los flujos verticales “porque los hombres están más inclinados a hablar con más libertad y franqueza a sus iguales que a sus superiores.”

La existencia de la comunicación horizontal permite mejorar la integración de los departamentos funcionales, produciendo así un intercambio de informaciones entre compañeros fomentando la cooperación entre ellos y ayudando a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás.

Hasta ahora hemos analizado la comunicación que se planifica de manera formal en la empresa. Como vamos a ver, en ésta también surge otro tipo de comunicación que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente y que se desarrollan entre los miembros de la organización. Es lo que llamamos *comunicación informal*.

La comunicación informal se constituye a partir de interrelaciones espontáneas entre los miembros de la empresa pudiendo proporcionar, de esta manera, informaciones a los directivos respecto a la labor de sus empleados, ayudando a comprenderlos mejor, y contribuyendo así a la eficacia de la empresa para alcanzar sus metas. Por tanto, es evidente que la comunicación informal siempre va a hacer acto de presencia en la empresa, y por consiguiente, adquirirá un valor importante a tener en cuenta.

La comunicación informal puede presentarse a través de noticias o comentarios, pero también puede adquirir un carácter negativo y convertirse en un *rumor*.

El rumor suele aparecer cuando a través de la comunicación formal no se da la suficiente información a los miembros de la empresa sobre cualquier aspecto que le afecte y es de interés para sus miembros. De este modo, suelen recurrir a otras fuentes para conseguirla.

Paniagua (2005: 210) señala tres posibles orígenes en la génesis de un rumor:

- a) Se produce en la misma empresa debido a que ésta no tiene agilizados sus sistemas de comunicación interna o simplemente no los posee. Eso da pie a que

se creen historias que quizás sean verdaderas en parte, pero que si no se preocupan en desmentir o parar pueden provocar algo irremediable.

- b) Es producido por la autosuficiencia de los responsables de la empresa, que piensan que no deben explicar determinadas acciones, para ellos, muy sabidas y conocidas, pero que resultan no serlo tanto para el personal.
- c) Puede ser la misma competencia. Puede darse el caso de empresas con un deplorable código ético que acuden a estos sistemas para reducir a sus adversarios.

Sea como fuere, el rumor se presenta como una forma de comunicación que parece escapar del control por parte de los estamentos formales pudiendo derivar en una situación perturbadora para la empresa.

Nosnik (1988: 60) define el rumor como:

“la parte general dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.”

En definitiva, nos referimos al rumor como aquel tipo de información confusa, que no tiene unas fuentes claramente definidas, y que se propaga a través de los canales informales de comunicación. Es por este motivo que en muchas ocasiones se realizan interpretaciones negativas, pues se consideran “cotilleos”, debido a que no pueden ser contrastadas.

Pero, hay que dejar claro que no todos los rumores poseen un contenido negativo. A veces, simplemente se trata de información que interesa a los miembros de la empresa sobre lo que se está haciendo o se va a hacer en ella.

Incluso, puede llegar a plantearse como estrategias de la propia dirección para testar el clima o el ambiente que se crea por la posible inclusión o implantación de nuevas medidas. Lo negativo de todo esto, es que debe ser controlado en todo el momento, pues puede tomar unos caminos difíciles de encarar si no se para a tiempo.

Mazo (1997: 42) explica que el rumor posee una enorme capacidad persuasiva y es por ello que se caracteriza por transmitir información destinada a ser creída. Dicha autora comenta que el rumor se distingue de otras formas y procesos de comunicación de las organizaciones por ser “un proceso comunicativo interpersonal espontáneo y cotidiano, fundamentalmente oral, que se enmarca en la red de contactos informales de la organización, sin respetar la estructura organizativa que marca las reglas del juego en las comunicaciones formales”.

El rumor se presenta, por tanto, como un canal de comunicación muy poderoso y que tenido en cuenta por la dirección de comunicación puede beneficiarse de su trepidante rapidez, y la posibilidad de llegar a grupos más amplios por su propia condición de información no formal. Para refrendar lo dicho, Lucas (1997: 187) nos dice que:

“la red de comunicación del rumor se caracteriza por ser como una cadena de comunicación, a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo de miembros de la organización, en vez de a una sola persona, acelerando la diseminación de la información al maximizar el tamaño de las audiencias del mensaje.”

Como hemos dicho, no todos los rumores que se presentan en la empresa son de índole negativa, pero en la mayoría de ocasiones, por tratarse de un tipo de información que no es controlado tan exhaustivamente por la propia empresa, provocan situaciones problemáticas con posibles efectos dañinos. A continuación, vamos a señalar una serie de estrategias para hacer frente a los rumores que como consecuencia puedan impactar negativamente entre los miembros de la organización (Nosnik, 1988: 66):

1. *Reducción de las causas del rumor.* Para controlar los rumores lo mejor que se puede hacer es indagar cuáles han sido las causas en lugar de detenerlos cuando ya han comenzado a difundirse.
2. *Manejo de hechos.* Una vez difundido el rumor, la mejor solución es dar a conocer los hechos reales a través de una fuente digna de credibilidad.
3. *Mejorar otras formas de comunicación.* Implementar otras formas de comunicación formal (circulares, memorandos, revistas,...).

4. *Atención a rumores.* Prestar atención a cualquier rumor sea cual sea su importancia.

En resumen, podemos decir que hay dos modos primordiales de hacer frente a los rumores: a) parar el rumor para que no siga propagándose por todo el organigrama, dando a conocer la verdad de los hechos y b) investigar cuáles han sido sus causas para ser controladas y que el rumor no vuelva a desarrollarse.

3.1.4.1.2. Medios de comunicación interna

Cada empresa establece unos medios u otros en función, entre otras cosas, de su tamaño, la actividad que realiza y, en definitiva, de la política interna que se plantee. Aquí vamos a señalar los medios o instrumentos más comunes que se utilizan para canalizar la comunicación entre los miembros de la compañía, entendiendo además que éstos no son exhaustivos, sino que indicamos los más frecuentes o los más comunes:

a) *Reuniones:* es el método de comunicación interna más conocido. Su objetivo es destinar durante un tiempo determinado y un lugar concreto al intercambio de comunicaciones e impresiones con un objetivo establecido a priori entre los miembros que son citados para acudir a dicha reunión.

b) *Cartas al personal:* están destinadas a difundir información relevante, casi siempre firmadas por el director o máximos responsables de la compañía, que tiene como destinatarios a los empleados, para informar sobre aspectos de la vida de la misma empresa. Puede ser enviadas periódicamente o en casos puntuales.

c) *Periódico o revista interna (house organ):* tiene como finalidad primordial establecer una conexión entre los miembros de la empresa fomentando los sentimientos de pertenencia ya que en él se informa sobre todas las actividades que se desarrollan en la empresa; se intenta motivar a los miembros resaltando las experiencias positivas y los esfuerzos llevados a cabo por ellos; se favorece el diálogo entre el personal, integrándolos en la estrategia general de la empresa.

d) *Tablón de anuncios:* es una buena herramienta para transmitir informaciones importantes o urgentes. Es de fácil realización (sencillo, rápido de montar y

barato) y flexible en la información. Eso sí, exige una permanente actualización de sus noticias o eventos.

e) *Buzón de sugerencias*: es un instrumento de recogida de ideas, propuestas o innovaciones o cualquier tipo de iniciativas para un mejoramiento de la calidad, la productividad, las condiciones de trabajo, etc, en fin, para contribuir a una mejora de la organización.

f) *Intranet*: Gracias a la tecnología internet, es posible crear una *intranet*, que entre las ventajas que presenta su aplicación, facilita y controla el acceso de los trabajadores a la información y la comunicación interna. Dentro de la Intranet, se integran numerosas herramientas como el *correo electrónico, revistas o periódicos digitales, bases de datos, reuniones on-line, videoconferencia, foros de discusión, etc.* Quizás el más conocido sea el correo electrónico, medio que ha sustituido, en según que situaciones, a las cartas o comunicados escritos. Consiste en enviar a destinatarios seleccionados, mensajes escritos con la posibilidad de adjuntar documentos. Permite rapidez, multidifusión y confidencialidad. Por su grado de autonomía, inclusive, puede funcionar sin que se haya construido previamente una Intranet.

3.1.4.2. La comunicación externa

La comunicación externa nace de la necesidad de la empresa por mantener diálogos constantes con toda la sociedad. Hemos analizado cómo establece flujos de comunicación dentro de ella, y ahora es el momento de hacer una reflexión sobre como interactúa con el resto de públicos.

Se suele nombrar a los clientes/consumidores como prototipo de público externo, pero no podemos olvidar otros tipos de públicos que también son considerados externos, como son los proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión pública, gobiernos, instituciones financieras, instituciones públicas, detallistas, comunidad donde se desarrolla la actividad de la empresa, etc... De esta manera la empresa se convierte en un ente de puertas abiertas, de convivencia con todo su entorno.

La pretensión de hacer fluir una serie de comunicaciones por parte de la empresa hacia el exterior se realiza con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos más habituales:

- a) Dar a conocer la empresa entre los públicos, promoviendo sus productos y para aquellas que ya son conocidas se pretende aumentar su notoriedad. Esto será posible a través de la relación que la empresa establezca con el consumidor o usuario final a través de los medios de comunicación, canal por excelencia para hacer llegar sus mensajes a la opinión pública. Es aquí, en su faceta estratégica, donde entraría en juego la comunicación de marketing atendida por las técnicas above the line (nos referimos a la publicidad en mass media) o por el contrario, las técnicas below the line (merchandising, marketing directo, promoción de ventas, plv,...). En todas estas acciones impera la comunicación del producto y la marca, dejando a un lado la empresa como institución.
- b) Transmitir una imagen definida en la estrategia de comunicación global, siendo ésta la imagen favorable que la empresa desea que los públicos perciban. Para alcanzar este objetivo, se utilizan otros muchos instrumentos capaces de proyectar y reforzar la imagen de la propia organización entendida como una institución que desempeña un papel relevante en la comunidad a la que pertenecen. Acciones emprendidas de patrocinio, de relaciones públicas, de marketing social o con causa, son instrumentos que consiguen dar a conocer a los públicos externos, la identidad y cultura corporativa de la empresa por su vinculación a acontecimientos de dimensiones públicas.
- c) Difundir información útil que concierne a la empresa y que se considera de interés general y ligada a la actualidad. Para ello, las relaciones con los medios de comunicación deben ser un determinante a tener en cuenta en los programas de comunicación. Cuándo aparecer, dónde y por qué, son preguntas que el responsable de comunicación de la empresa debe plantearse procurando que estas apariciones en los medios respondan favorablemente a los intereses de quien representa.

Es fundamental que el trato con los medios de comunicación no sea nunca improvisado. Se debe realizar una investigación sobre qué medios existen a nuestro alrededor y cuáles serán los más útiles a la hora de difundir nuestra información. Como señala Fita (1999: 115):

“Cada estrategia de comunicación externa debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soporte susceptibles de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividad (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales).”

Cabe así mismo destacar, la importancia de mantener buenas y cordiales relaciones con los periodistas, siendo frecuentes los encuentros en reuniones, comidas y actos con el fin de conseguir una difusión de la imagen positiva de la empresa.

3.1.4.2.1. Medios de comunicación externa

Nos sentimos en sintonía conceptual con la tipificación que sobre los medios de comunicación realizan Westphalen y Piñuel (1993: 479):

a) Medios escritos

-*Comunicado de prensa*: es un texto conciso que informa de una actualidad precisa. Redactado expresamente para la prensa, está destinado a ser publicado, en parte o en su totalidad por el periódico al que se envía.

-*El dossier de prensa*: es un fondo documental que contiene informaciones y detalles más matizados que en el comunicado sobre un único tema.

-*El publireportaje*: espacio comprado por la empresa en un soporte de prensa para insertar en él un dossier de información sobre un tema de su elección.

b) Medios orales

-*El teléfono*: es un instrumento de primer orden en las relaciones con la prensa ya que generalmente es a través del teléfono como el periodista entra en contacto con las organizaciones.

-*La conferencia de prensa*: se trata de una operación organizada por la propia empresa que permite difundir una información específica a un público

seleccionado. Es un buen medio para contactar con la empresa y de proporcionar información de interés.

c) Medios audiovisuales

- *El recurso de la radio*: medio muy desarrollado, mereciendo ser considerado en una estrategia de relaciones con la prensa, sobretodo en su dimensión local.

- *El recurso de la televisión*: es el medio preponderante como fuente de información para el gran público.

A esta tipificación deberíamos añadir los medios interactivos, refiriéndonos a las páginas webs o *webs corporativos* de las empresas, pues se han convertido en uno de los medios que más información facilita sobre la empresa en todas sus dimensiones.

3.1.4.3. Las Comunicaciones Voluntarias e Involuntarias

Hemos querido incluir este apartado, las comunicaciones voluntarias y las comunicaciones no intencionales (involuntarias), porque a menudo, la empresa cree que sólo comunica cuando lleva a cabo actividades estrictamente voluntarias. Ya hemos hablado acerca del rumor como un tipo de comunicación informal que surge sin ser intencionado. Pero, en este punto, nos estamos refiriendo a algo que sorprendentemente no suele tenerse muy en cuenta en la empresa: con el simple hecho de actuar ya estamos comunicando.

Basándonos en esta premisa podríamos hacer la siguiente distinción:

- Las **comunicaciones voluntarias o intencionales** son todas aquellas acciones que se llevan a cabo con el objetivo de comunicar. Pretendiéndose con ellas un determinado efecto y estando supervisadas y controladas.

- Las **comunicaciones involuntarias o no intencionales** son todas aquellas acciones que no poseen ni forma ni estructura de comunicación, pero poseen un cierto valor

comunicativo. Tienen valor comunicativo que puede ser variable a nivel de credibilidad y tener un efecto.

Para refrendar lo dicho, Ventura (2000: 126) nos da ejemplos de comunicaciones no intencionales que podemos encontrar fácilmente en una empresa:

“aspecto de los trabajadores, situación de los jardines que envuelven las fábricas, formalidad de la empresa en todas sus facetas, trato que dispensan los empleados al público, honestidad de la empresa en todas sus relaciones y una pléyade de situaciones que inciden de forma brutal en el conjunto de las comunicaciones de la empresa.”

El mismo autor señala que el valor comunicativo de estos ejemplos suelen ser de carácter negativo por la falta de control y por el desaprovechamiento del contenido comunicativo que poseen.

Resaltemos pues, la idea de que en todo momento la empresa está comunicando, cuando se relaciona con sus públicos, cuando toma decisiones estratégicas, ya que cualquier situación, cualquier hecho y cualquier persona posee un valor comunicativo. O quizás siendo más específicos, Morales (2005: 118)⁴⁸ basándose en las teorías de Costa, comenta que aunque no exista la intencionalidad para comunicar, es decir, para poner en común, todo significa, “(...) no hay nada en el hacer de la empresa que no transmita información”.

3.1.5. Las relaciones públicas

Al hablar de las diferentes formas que adquiere la comunicación en el ámbito de la empresa, no podemos obviar, la función de las relaciones públicas, considerada una actividad que está insertada en la política de comunicación de la dirección de cualquier empresa, cuya finalidad genérica sería la creación y el mantenimiento de todas las relaciones comunicativas que la empresa debe establecer con sus públicos tanto internos como externos. Se trata de intentar crear un clima de relación positivo entre la empresa y

⁴⁸ La autora Morales continúa con la explicación y cita un párrafo del libro *Diseñar para los ojos* (2003), de Costa, que contextualiza la frase “todo comunica”: “El hecho de que las comunicaciones transportan significados no implica que éstos sean materia exclusiva de comunicación... Lo cierto y comprobable es que, fuera de lo que nos es comunicado, encontramos también significados. Así que no todo comunica, pero sí todo significa. El significado, tal como nos lo enseña la Semiótica, es una producción relativamente autónoma del individuo ante los estímulos de su entorno sensible. Incluso lo que no significa, significa que no significa.”

sus públicos para que pueda desarrollar su actividad empresarial en un contexto más propicio.

Siguiendo con este planteamiento, observamos la relación tan estrecha que existe entre la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Si la primera tiene como objetivo primordial transmitir la identidad de la propia empresa, para así forjar una imagen corporativa entre sus públicos. Las segundas, son incluidas en las políticas de comunicación de la empresa, como una herramienta para crear y mantener su identidad y su prestigio, y lo más importante, para que ambos propósitos sean aceptados por el público que le rodea.

Hoy en día la empresa moderna necesita conocer cuáles son los instrumentos técnicos esenciales para aumentar su prestigio y como consecuencia de ello, obtener un incremento de los beneficios. “Las relaciones públicas son, en una situación de equilibrio competitivo, el elemento desequilibrador a favor de la empresa u organismo que las utilice.” (De Urzaiz, 1997: 18).

Existe una máxima filosófica que siempre está presente en la esencia de las relaciones públicas: **hacerlo bien y hacerlo saber**. Este emblemático axioma viene a decirnos que el resultado de su aplicación va a depender del sujeto promotor y ejecutor de las relaciones públicas, o lo que es lo mismo, es desde la propia empresa que debe forjarse el buen entendimiento y el buen hacer en toda su área de influencia, involucrando así a todos sus públicos mediante una conducta responsable y acertada. Para que se produzca el efecto esperado dicha conducta debe ser reconocida por sus públicos.

A la hora de definir estrictamente el concepto de relaciones públicas nos topamos con múltiples posibilidades definitorias debido a que muchos profesionales que practican diariamente esta actividad han intentado definirla al reflexionar sobre su trabajo y también muchos estudiosos han intentado analizarla desde una perspectiva teórica, y prueba de ello son las numerosas obras, manuales o artículos que se han elaborado al respecto. Nosotros vamos a hacer referencia a las definiciones realizadas por:

- **Edward L. Bernays**, considerado el pionero mundial de las RRPP, habiendo establecido los principios teóricos, pragmáticos y éticos de las relaciones públicas.

Bernays (1952: 3) explica que el concepto de relaciones públicas debe abarcar tres campos de actividad fundamentales: información, persuasión e integración:

1. Información dada al público.
2. Persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones.
3. Esfuerzos para integrar a las actividades y acciones de una institución con su público y las del público con esa institución.

- **Sam Black**, pionero en Europa de las RRPP, entre cuyos logros se encuentra el haber ayudado a afianzar el reconocimiento mundial de esta actividad, de gran importancia, para lograr la armonía entre las empresas y sus públicos. Black (1994: 31) define a las relaciones públicas como “el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa”.

- **La International Public Relations Association (IPRA)** es la asociación que agrupa a escala mundial a los profesionales de las relaciones públicas. Desde esta asociación se estimó necesario realizar una definición oficial de este término, ya que es considerado el punto de referencia mundial en lo que respecta a esta profesión:

“Las relaciones públicas son una actividad de Dirección de carácter permanente y organizado, por la cual una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía, y el concurso de aquellos con los que ella tiene o puede tener relación; en este punto, deberá adaptar en lo posible su conducta y a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes”⁴⁹.

Al igual que se han planteado numerosas definiciones nos encontramos con autores que han teorizado y creado modelos en los que se fundamentan el conocimiento y la actividad propia de las RRPP. Algunos modelos se crean con el objetivo de desempeñar funciones puramente teóricas, otros se caracterizan por responder a funciones más bien pragmáticas o aplicativas, y finalmente, podemos encontrar modelos que contienen tanto funciones teóricas como pragmáticas. Dentro de esta última clasificación de modelos, nos encontramos, por ejemplo, con el *modelo del proceso de las relaciones públicas* (Cutlip y Center, 1963), el *modelo de Marston o la fórmula R-A-C-E- de las Relaciones Públicas* (Marston, 1979), y el *circuito de las Relaciones Públicas de Lesly* (Lesly, 1975).⁵⁰

⁴⁹ En NOGUERO, A. (1995). *La Función de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*. EUB: Barcelona, p. 60.

⁵⁰ Véase anexo 8: Modelos de RRPP.

No obstante, debemos hacer hincapié en dos autores, Grunig y Hunt (2000:73), ya que idearon cuatro modelos⁵¹ que han supuesto una verdadera revolución científica de las relaciones públicas: agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional, simétrico bidireccional. Añadir que estos cuatro modelos están planteados de manera que ayudan a entender la historia de las relaciones públicas, así como a comprender cómo se practican hoy en día.

Para concluir este apartado, queremos enunciar una serie de finalidades que se aplican en toda práctica de las RRPP, y que Black (1997: 47) las resume en tres apartados principales:

- a) *Gestiones positivas para conseguir buena voluntad.* Consisten en fomentar y mantener la buena voluntad y el interés público en las actividades de una organización para facilitar resultados positivos y la expansión de las mismas.
- b) *Acciones para salvaguardar la reputación.* Es igualmente importante mirar hacia dentro de la organización y eliminar costumbres y prácticas que, aun siendo legítimas, es probable que ofendan a la opinión pública o interfieran en la comprensión mutua.
- c) *Relaciones internas.* Es usar técnicas de relaciones públicas para que el personal y los empleados de la organización sean estimulados para identificar sus propios intereses con los de la dirección.

En líneas generales, podemos finalizar diciendo que la práctica de las relaciones públicas en la empresa tiene como misión establecer una serie de programas de acción los cuales permitan crear una recíproca corriente de comunicación y entendimiento entre la empresa y sus públicos. Pero antes de cualquier actuación se deberá investigar cómo están las relaciones entre la empresa y los públicos y si existen puntos de acercamiento y divergencias entre ellos. Tal estudio permitirá a la empresa conocer cuáles son las actitudes y líneas de comunicación más apropiadas y así crear una buena base de credibilidad y confianza en sus públicos.

⁵¹ Véase anexo 9: Modelo de Grunig y Hunt.

3.1.5.1. Los públicos

A lo largo de este capítulo hemos puntualizado, en numerosas ocasiones, la importancia determinante que poseen los públicos de una empresa, pues, éstos son capaces de realizar acciones que pueden influir en la actividad empresarial, afectando de manera positiva o negativa y causando posibles efectos en la compra y la oferta de servicios o productos.

Por tanto, la empresa deberá estar muy pendiente de las opiniones y actitudes de los públicos, entendidos como un conjunto de personas situados en su zona de acción, ya que se encuentran en condiciones de poder influir en la toma de decisiones de la empresa.

La relación que se pretende establecer entre empresa y público debe ser lo más armoniosa posible. Nosotros somos conscientes de que la relación más frecuente entre ambos no tiene por qué ser conflictiva ni problemática y que incluso el conflicto o el problema no es lo más habitual. Pero a veces, esta situación se produce.

Dada la naturaleza de nuestra investigación, nombraremos a dos autores que definen el concepto de público, cuyo origen resulta del acontecimiento de un problema:

- a) Blumer⁵² señala que un “público” es un grupo de individuos que:
 - 1. Se ve enfrentado a un problema o tema.
 - 2. Está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema.
 - 3. Discute sobre el problema.

- b) Dewey⁵³ define a un “público” como un grupo de personas que:
 - 1. Se enfrenta a un problema similar.
 - 2. Reconoce que el problema existe.
 - 3. Se organiza para hacer algo al respecto.

⁵² En GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000: Barcelona, p. 237.

⁵³ *Ibidem*.

Ambas definiciones coinciden en manifestar que los miembros que componen un “público” detectan un problema o un tema, reconociéndose así, un interés común.

Grunig (2000:238) realiza una definición en la que identifica cuatro tipos de público:

- *Público activo*: es aquel público que se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema.

- *Público informado*: es aquel público latente que reconoce el problema.

- *Público latente*: cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema.

- *No-público*: es aquel que no tendrá ninguna consecuencia sobre la organización, o viceversa, la organización no tendrá consecuencia alguna sobre el público.

Plantear una clasificación de los diferentes públicos que están relacionados con la empresa va a depender de los diferentes criterios que se utilicen.

Urzáiz (1997:155) realiza dos tipos de clasificaciones:

a) Según la naturaleza de las relaciones con la empresa se pueden distinguir dos clases de públicos:

1. *Público decisivo*: grupo de personas capaces de tomar decisiones concernientes a la vida de la empresa.

2. *Público concerniente*: grupo de personas que no tienen relaciones vitales con la empresa, pero que le conciernen.

b) Según la situación de los públicos frente a la empresa, pueden ser:

1. *Públicos internos*:

- *El personal*: empleados y cuadros directivos.
- *Los sindicatos*: el personal se organiza en sindicatos, los cuales han adquirido mucha importancia y constituyen ellos mismos un poder y un público específicos.

2. Públicos internos o externos (ambivalentes):

- *Accionistas*: dueños reales de la empresa, ostentan el poder interno más elevado, pero no ejercen ningún poder efectivo. El poder se ejerce mediante el peso de los paquetes y porcentajes accionariales.

- *Socios capitalistas*: los proveedores del dinero; bancos, el estado con sus subsidios y créditos oficiales.

Cuando el socio capitalista es un sencillo prestamista que no se considera ligado a los intereses vitales de la empresa constituye entonces un público externo.

- *Distribuidores e intermediarios*

3. Públicos externos:

- *Clientes*: en esta categoría se debe distinguir entre consumidores y usuarios, efectivos o potenciales, ya que se puede ser consumidor del producto sin ser cliente de una marca. Debemos hacer referencia aquí a las asociaciones de consumidores.

- *Proveedores*: de bienes o servicios (publicidad, seguros, abogados,...).

- *Competidores*

- *Poderes públicos a todos los niveles*: internacional, nacional, regional y local.

- *Enseñanza*

- *Medios de comunicación*: escritos, hablados, audiovisuales.

Siguiendo con este tema, también nos encontramos con diversos teóricos de las relaciones públicas que han realizado modelos con el fin de nominizar y estructurar al máximo los públicos de una organización. Nosotros señalaremos *el modelo de los Públicos* que presenta Noguero (1995: 101) quien basándose en los modelos de los públicos de Cutlip y Center (1963) y Prost (1976) realiza su propia propuesta. Este

modelo nos parece relevante ya que clasifica a los públicos en función del marco sectorial de las organizaciones, dividiéndolo en tres categorías:

- a) *Empresa agrícola, industrial o de servicios*⁵⁴;
- b) *Organismo o servicio de la Administración pública;*y
- c) *Universidades e instituciones culturales.*

La utilización de las técnicas de las relaciones públicas en la empresa pretenden, en definitiva, conseguir que sus públicos comprendan y acepten de forma favorable las acciones que ésta emprende en su zona de actuación.

Es por ello, que autores como Cutlip y Center⁵⁵ se han aventurado en idear unos factores claves para lograr convencer a los públicos del buen quehacer de la empresa. Ellos condensan en siete puntos los factores claves para la persuasión de los públicos a través de las técnicas utilizadas en las relaciones públicas. Los denominan **las siete “C” de las Relaciones Públicas**:

1. **Credibilidad:** la comunicación ha de efectuarse en una atmósfera de credibilidad y confianza.
2. **Contexto:** el programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local.
3. **Contenido:** el mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación para éste.
4. **Claridad:** el mensaje ha de transmitirse con sencillez.
5. **Continuidad y consistencia:** La comunicación requiere un proceso reiterativo.
6. **Canales de Comunicación:** deberán emplearse los habituales, que son los que el receptor utiliza.
7. **Capacidad del auditorio:** la comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor esfuerzo se requiere.

Un concepto que ha tomado relevancia en esta disciplina y que tiene que ver con la noción de público, es el de *stakeholder*⁵⁶. 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

⁵⁴ Véase anexo 10: Modelo de públicos de Noguero.

⁵⁵ En BARQUERO, D. (1996). *El libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Ediciones 2000: Barcelona, p. 51.

⁵⁶ El concepto de stakeholder es una aportación de Edward Freeman. Su teoría se encuentra relatada en la obra, *Strategic Management: a stakeholder Approach*. Ed: Pitman: Boston, 1984.

viceversa. Es decir, estamos hablando de grupos prioritarios a nivel de comunicación ya que la empresa va necesariamente a interactuar con ellos. Este concepto surge de la necesidad de entablar buenas relaciones con aquellos grupos o públicos que no son los tradicionales (accionistas, proveedores, clientes, empleados) y que debido a los cambios en el medioambiente donde operan las organizaciones, lo cual deriva en entornos turbulentos, se requieren nuevas formas de entender qué esperan estos grupos de la compañía y cuáles son sus necesidades.

En este trabajo vamos a utilizar indistintamente *stakeholder* o *público* por considerarlos sinónimos en el caso que vamos a analizar.

3.1.6. La especificidad de la comunicación empresarial en situaciones de crisis

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las empresas no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención entre sus públicos. Es más, a menudo, las propias crisis estallan por falta de una dirección y coordinación eficaz de la comunicación por parte de la propia organización. En palabras de Costa (2004: 177):

“Los consultores que somos un poco *fenomenólogos*, percibimos que muchas de las crisis que estallan en las empresas revelan dos problemas: falta de información, de intercomunicaciones, de ideas compartidas y falta de controles en los procesos. Una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la previsión y la proacción (...) conducta ética, cultura corporativa, comunicación como dispositivo de monitoreo, de información y de gestión (...)”

Cuando una empresa se ve involucrada en una crisis, ésta se encuentra ante una situación de riesgo, pudiendo afectar tanto a sus integrantes como a los públicos de su entorno. Por un lado, aparecen los conflictos internos, a veces por eludir responsabilidades. Y por otro, los públicos externos empiezan a perder su confianza y credibilidad hacia la empresa.

“Todo se magnifica por el interés de los medios en las crisis, con la aparición de buenos y malos, que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de

deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna.” (Villafañe, 1993: 300).

Por todo ello, saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que la empresa salga a flote, evitando así consecuencias y/o repercusiones negativas tanto para ella como para el resto de sus públicos. Es importante tomar en primera instancia decisiones que lleven a la acción, por ejemplo, en el caso de accidentes laborales, asistir a los posibles afectados o víctimas que pudieran producirse, o en casos de *recall* (retirada de productos), lo urgente es quitar del mercado todo aquel producto que pueda poner en peligro la salud o la vida de las personas si lo llegaran a consumir. Eso sí, estas acciones no tienen valor por sí mismas (por el hecho de ser acciones) sino en tanto y cuanto son paliativas (acciones para solucionar la crisis).

Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficientemente las medidas necesarias de emergencia. Pero lamentablemente, no todas las empresas tienen por costumbre actuar de forma preventiva sobre las situaciones de crisis.

Tal y como señala Fita (1999: 135) en nuestro país estas situaciones todavía no tienen un contexto cultural educado:

“cuando una empresa se enfrenta a una crisis busca la solución en contratar una agencia especializada que, normalmente actúa defendiendo a la organización de los ataques informativos que le puedan causar los medios de comunicación y así intentan conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública.”

Esto puede suceder por no tener acciones preventivas previstas, defendiéndose así de la agresión cuando ésta se produce. Es decir, la crisis se gestiona como si se tratara de un incendio que ha de ser apagado por un bombero. Esto nos hace pensar que una correcta y efectiva gestión de crisis, en contraposición al anterior planteamiento, pasaría por convertir al bombero en un agente forestal, pues conociendo cuáles son los factores de riesgo, cómo actuar para prevenirlos, o si no hay más remedio, cómo actuar cuando se produzcan, estaremos preparados para hacerles frente, al igual que el agente forestal lo está para cuando surge el fuego.

En la gestión de la crisis, las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Como hemos señalado anteriormente, las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la empresa, y que se recogerán en un **plan de comunicación de crisis**, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa.

El objetivo que persigue la comunicación en una situación de crisis es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación.” (Cornadó, 2000: 137).

En los capítulos que acontecen a posteriori, trataremos todos estos aspectos de forma más exhaustiva y detalladamente posible, puesto que forman parte de nuestro objeto de estudio, siendo necesario un desarrollo y análisis más completo.

“Ante una situación de crisis se puede ser paloma y
se puede ser halcón,
lo que nunca se puede ser es avestruz”
Jose Luis Carrascosa

3.2. La crisis

3.2.1. Definición y contexto histórico del término *crisis*

Hoy en día, estamos acostumbrados a encontrarnos la palabra *crisis* en cualquier medio o soporte de comunicación. Es un hecho que no nos sorprende lo más mínimo, es más, resultaría extraño oír, por ejemplo, la sección de economía o política de un periódico y no encontrar ni rastro del vocablo *crisis*.

El término *crisis* tiene muchas acepciones, y por ende, muchas explicaciones y matices. Todos creemos que el término *crisis* significa algo horrible, una situación desagradable de la que es mejor salir lo antes posible, pero como veremos a continuación, esto no es del todo cierto.

La propia definición de *crisis* que da la *Real Academia de la Lengua Española*, nos confirma lo dicho más arriba: en ningún momento nos indica que una *crisis* deba ser entendida siempre como algo negativo, más bien, hace referencia a un proceso de cambio, y eso no significa que las consecuencias tengan que ser, en todo momento, peyorativas⁵⁷.

Como plantea esta definición, *crisis* proviene etimológicamente del griego *krino* que significa *evaluar, juzgar o decidir*⁵⁸. Cuando apareció este concepto por primera vez en la antigua Grecia, se aplicaba sobretodo en el campo de la medicina:

⁵⁷ **Crisis** (del lat. *Crisis* y este del gr. *Krino*) f. Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo. 2. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales. 3. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. 4. Por ext., momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. 5. Juicio que se hace de una cosa después de haberla examinado cuidadosamente. 6. Escasez, carestía. 7. Por ext., situación dificultosa o complicada. (RAE, 1990:397)

⁵⁸ El significado etimológico nos lo proporciona Derrick Kerchove, en su libro *La piel de la Cultura*. Editoria Gedisa, 1999, Barcelona, p.100.

“En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo -días críticos - y espacio -el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados.” (Bejin y Morin, 1976:2)

Bolzinger (1982: 475-480) añade que la palabra *crisis* era utilizada en la medicina hipocrática para describir el enlace crucial de esa enfermedad, para bien o para mal:

“(una crisis) indica el empeoramiento de los síntomas y presagia el desenlace. (...) Es un paroxismo de incertidumbre y angustia, un momento en el que todo es suspense (...) a la espera de la inminente resolución de la enfermedad.”

Fue en el siglo XVIII cuando la ciencia médica comienza a considerar el concepto hipocrático de crisis como una patología. González Herrero (1998: 23) lo explica de esta manera:

“es a partir de esta época cuando la palabra crisis deja de utilizarse para designar el punto más alto en la evolución de una enfermedad (que normalmente anunciaba el inicio del paciente) para pasar a designar el momento en que una enfermedad daba un giro para peor.”

En el citado siglo ya se empezaba a utilizar este término en otras disciplinas como pudiera ser la política o la economía, haciendo uso de la palabra crisis para describir cualquier situación problemática que se originara en los grupos sociales. En el siglo XIX este término se utilizó en obras escritas sobre “la crisis de los valores”, “la crisis de la civilización”, o “la crisis espiritual”, expandiéndose así en nuevas disciplinas como la psicología o la etiología. (Ibidem).

Hoy por hoy, este término es aplicado en muchísimas áreas de conocimiento - economía, historia, sociología, política, psicología, etc - lo cual nos muestra lo difícil que resulta encontrar una única definición que aúne los diferentes significados que puede llegar a tener.

Para ratificar lo dicho, Bejín y Morin (1976: 1) señalan que el término crisis se ha convertido en una concha vacía, que se utiliza como último recurso cuando en los momentos de más angustia no se sabe diagnosticar las causas de esa situación, o bien, tampoco es posible predecir su dirección.

Lo que podemos extraer como conclusión de todo lo antedicho es que la noción de crisis está ligada a momentos de cambio, a momentos de rupturas que puede producir este cambio. Pero sobretodo, cuando se trata de un cambio repentino, lo que conlleva a situaciones de incertidumbre y suspense por no saber cómo concluirá ese proceso.

Desde una perspectiva psicológica, los individuos podemos adoptar dos tipos de actitudes frente a una situación de crisis (Schlemenson, 1987: 234-235):

- a) Una actitud pasiva, tendiendo a considerar la crisis como si fuera un hecho del destino, acerca del cual no se puede hacer nada. Y por tanto, no se intenta modificar el fenómeno motivado por la paralización que se produce debido al pánico frente a acontecimientos externos. Se considera que no puede haber otro tipo de realidad. Esta actitud de parálisis producida por el pánico es propia de los seres humanos que se resisten a admitir otra realidad distinta a la marcada en estos momentos.

- b) Una actitud reflexiva y analítica de la situación que acontece. De esta manera, se hace cargo del cambio. Profundizando en el conocimiento, basándose en observaciones realistas, permite controlar de forma consciente y planeada los efectos potencialmente desintegradores de la crisis. Y en este caso el miedo es controlado.

Por tanto, debemos tener claro que independientemente de la actitud que adoptemos frente a una situación de crisis, ésta va a significar un cambio que compromete a nuestra realidad, ofreciendo una serie de nuevas alternativas para poder equilibrar de nuevo la situación en la que nos encontramos.

Veamos a continuación qué ocurre cuando la crisis se declara en el campo de la actividad empresarial.

3.2.2. La crisis en el ámbito empresarial

Cualquier empresa, hoy en día, es susceptible de sufrir una crisis. Accidentes, catástrofes naturales, conflictos sociales dentro de la propia organización, son acontecimientos que pueden producirse en cualquier sector empresarial que se trate. Pero obviamente, no

todas las empresas padecen una crisis en el mismo grado. Hay empresas que operan en sectores con posibilidades mayores de sufrir más amenazas, ya sea por el entorno físico o competitivo, o bien, por el simple hecho de estar expuestos en mayor medida a los medios de comunicación. Sea cuál sea el nivel de vulnerabilidad, lo que está claro para cualquier organización es que sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro.

Durante las dos últimas décadas del s. XX se han conocido crisis de gran impacto mediático. La crisis que se produjo en la empresa Johnson & Johnson debido a la colocación de cianuro en las cápsulas de Tylenol provocando la muerte a ocho personas; o la empresa Perrier, en la que se detectó benceno en alguna de sus botellas de agua; el caso sucedido en el Coto de Doñana por la empresa sueca Boliden Apirsa, contaminando un espacio considerado reserva natural; la conocidísima explosión del reactor de Chernobyl, que expandió su reacción causando numerosas muertes de inmediato y secuelas que seguirán patentes en posteriores generaciones; o bien, los conflictos laborales de los pilotos de la compañía Iberia produciendo el caos en el espacio aéreo, son ejemplos que ratifican como cualquier empresa, en cualquier momento, puede verse amenazada por una situación no deseada, siendo factible la existencia de posibles catástrofes, y por ende, que sean recogidas por los medios de comunicación y la opinión pública, lo cual puede alterar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos, viéndose afectada su imagen, su reputación y, como no, su situación financiera.

Tal y como señala Fearn-Banks (1996: 1) “una crisis puede y seguramente sucederá. ¿Cuándo? Esa es la pregunta”. La misma autora piensa que cuando se dan esas situaciones es más apropiado pensar negativamente que hacerlo en positivo para poder efectuar una óptima gestión de crisis, ya que estos sucesos conllevan resultados potencialmente negativos y que afectan, en primer orden, a la imagen de la empresa, pudiéndose producir también consecuencias lastimosas sobre sus públicos.

Es fundamental, pues, tener en cuenta que la crisis se basa en una incógnita por desconocer el momento en el que puede producirse. Esa sensación de riesgo, como veremos más adelante, puede verse disminuida si se llevan acciones de prevención.

El hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada es lo que provoca que en muchas empresas no se tenga la consciencia de lo necesario que resulta poseer un plan

de gestión de crisis. Muchos directivos optan por pensar que cuando llegue la crisis ya se intentará hacer frente a esa situación de alguna manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias es el factor tiempo y ganarle la partida requiere preparación y previsión.

Partiendo de estos antecedentes, refrendamos la definición de “crisis” en el ámbito empresarial manifestada por Piñuel (1997: 167):

“la noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.”

En esta definición, Piñuel, ya nos introduce el papel tan importante que jugará la actitud de la empresa frente a la crisis, pues, señala que ante todo la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen y, como consecuencia, la reputación de la empresa entre sus públicos.

Uno de sus públicos por excelencia al cual es importante prestar el máximo de atención y mantener al máximo unas relaciones favorables, es el conjunto formado por los medios de comunicación, los cuales ante una situación de crisis acapararán la información íntegra del suceso, siendo capaces de crear opinión pública, lo que obligará a la empresa a dar todos los detalles de la situación acaecida. Éstos tienen el poder de provocar un estado precario de la imagen de la empresa, o por el contrario, pueden ayudar a reconstruirla y fortalecerla, según la postura que adquieran ante los acontecimientos sufridos.

En sintonía con lo expuesto más arriba, encontramos otra explicación de la naturaleza de las crisis en una organización. Nos la proporciona Del Pulgar (1999: 112):

“Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía - producida por sorpresa - que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.”

Este autor hace hincapié en los actores y elementos que pueden verse afectados por una situación grave que alcanza la categoría de crisis cuando los medios de comunicación, ante la carencia de información suficiente sobre lo que está ocurriendo, comprometen la imagen, la credibilidad e incluso la propia razón de existir de la compañía.

Al hablar de actores nos estamos refiriendo a todos los públicos susceptibles de verse involucrados en una situación de crisis. Costa establece una tipificación muy clarificadora de los actores que suelen aparecer en escena cuando una crisis se desata en la organización:

	Actores internos	Actores externos
Tradicionales	Empleados Sindicatos Dirección general Dirección de comunicación Dirección jurídica Dirección financiera Dirección industrial Dirección técnica Seguridad Entorno e higiene Dirección de recursos humanos Dirección comercial Consejo de administración	Proveedores Clientes Competidores Prescriptores Distribuidores Subcontratados Consumidores
No tradicionales	Accionistas Prestatarios Técnicos de trabajo Sociedad madre Fuerza de venta	Grupos de presión Medio político local/regional/nacional Asociaciones de consumidores Usuarios Medios Estado Instancias gubernamentales Auxilios/servicios policía/comisaría Tribunales Consultores Informaciones generales

Fuente: Actores más frecuentes en situaciones de crisis. Costa (2004:176).

Observamos pues, que la crisis es *per se* un fenómeno de gran amplitud a la hora de abordarlo, sin embargo, no nos impide vislumbrar algunas características comunes que pueden darse en todas ellas.

Westphalen (1991: 87) señala cinco rasgos comunes en cualquier crisis:

1. *Sorpresas*: no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.

2. *Unicidad*: ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

3. *Urgencia*: toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más deprisa que las reacciones de la organización ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocó la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por este motivo que ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis es sobretodo ganar tiempo.

4. *Desestabilización*: una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas era cordial, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa, de la que pretende extraer “noticias calientes” e intentarán obtenerla de la manera que sea. Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca ese estado de desestabilización.

5. *Tendencia descendente de la calidad de la información*: esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores ya que, en ocasiones, al considerar la primicia como valor hace que se descuide la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporciona en ese momento, ni

la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. El uso de internet ha acentuado este rasgo.

Todas estas características hacen que la crisis se convierta en un fenómeno que provoca desequilibrios en la empresa, donde el factor tiempo y saber conservar la calma se convierten en elementos primordiales para afrontar con éxito una posible crisis. Mediante la prevención y la elaboración de un plan de crisis, la empresa dispondrá de unas herramientas básicas para abordar cualquier situación de riesgo potencial.

3.2.2.1. La detección de riesgos

En nuestro día a día utilizamos la palabra riesgo cuando creemos en la posibilidad de que algo suceda o no suceda, y que en el caso de suceder, pueda producir algún daño.

La aprehensión del riesgo resulta ser un factor subjetivo, cada individuo percibe una misma situación de manera distinta, y por tanto, lo que para uno puede suponer un riesgo, para otro no lo es. Si lo extrapolamos a las empresas, nos encontramos que dependiendo de sus actividades o la configuración de sus entornos, se exponen a posibles amenazas, las cuales deben tomarse en consideración y ponderarse para que no puedan derivar en una crisis. El riesgo se convierte en crisis si toma una dimensión mediática, entendiendo la crisis como un momento grave, en el que deben tomarse importantes decisiones y que puede acarrear consecuencias importantes.

Cervera (2004: 314) lo explica del siguiente modo:

“Las situaciones de riesgo son, entre otras, aquellas que afectan a la imagen pública y calidad de los productos o servicios de la compañía; las que suscitan el interés de los medios de comunicación; las que afectan gravemente los procesos de producción, distribución o atención al cliente; las que cuestionan la actuación de la empresa”

La sensación de riesgo se verá incrementada si la empresa posee un menor control de los factores que pueden resultar potencialmente peligrosos. Es por ello, que en primera instancia la medida que debe ser promovida es una investigación con el fin de identificar situaciones de riesgo. Esto nos permitirá estudiar los factores que las generan, comprender las actitudes, tanto internas como externas, frente al sujeto u objeto que

representa un riesgo, medir la sensibilidad general que existe hacia el riesgo y establecer un adecuado flujo de comunicación. (Del Pulgar, 1999: 130).

Detectar los posibles riesgos, y más concretamente detectar los posibles conflictos, es lo que en dirección empresarial se conoce como *issues management*, concepto que abordaremos más adelante en nuestro marco teórico. Pero ya podemos adelantar que las empresas que sean capaces de planificar con antelación las posibles reacciones ante situaciones de emergencia, dispondrán de una actitud proactiva y tomará la iniciativa en la gestión de crisis.

3.2.2.2. El conflicto en la empresa

En toda relación humana y en la propia convivencia siempre se producen conflictos, entendidos éstos como una lucha por el poder de imponer sus ideas y valores sobre el resto de sujetos.

Thomas (1976: 889) define el término conflicto como un “proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses.” Esta situación lleva a las personas a entrar en conflicto las unas con las otras, lo cual se contradice con la idea de armonía y equilibrio que regenta nuestra sociedad.

Es más, la comunicación entre los seres humanos genera acuerdos y desacuerdos (buscando equiparar intereses que pueden estar en conflicto y que a veces no pueden armonizarse), puesto que no se trata de transmitir mera información, sino que se trata de reinterpretar dicha información partiendo de los valores y presupuestos de cada sujeto.

Por consiguiente, en el contexto empresarial también los conflictos hacen acto de presencia. Las causas que pueden desencadenar un conflicto pueden ser consideradas psicológicas, o bien, pueden derivarse de la propia estructura de la compañía. Las primeras son debidas a las pautas de conducta individual en un colectivo que debe responder ante un orden establecido. Las segundas, obedecen a disfunciones de la estructura de la organización que remiten a discriminaciones, reales o imaginarias, en los criterios de evaluación o en el funcionamiento de los factores de motivación. Del Pulgar (1999: 54) lo explica de manera más exhaustiva:

- El conflicto puede estallar en cualquier momento cuando dos unidades dependen la una de la otra para desarrollar su labor y completar así sus tareas. Es importante que se establezcan canales internos de comunicación para que circule el flujo informativo y exista retroalimentación.
- Cuando una unidad depende obligatoriamente de otra, los conflictos pueden verse incrementados. Es importante en esta situación que se establezcan los parámetros por los que deben regirse las relaciones interdepartamentales.
- Si las unidades de la empresa son muy diferentes entre sí, con tareas muy especializadas, las probabilidades de conflicto aumentan. Cuanto mayor es la diferencia de tareas, más divergentes son sus objetivos.
- Otra situación de conflicto se da cuando dos o más unidades pertenecen a un mismo fondo común y existe una pugna en el reparto de recursos. Como ocurre en la mayoría de casos, los recursos son escasos, y se debe evitar que una misma unidad monopolice estos recursos.
- Una organización con estructura departamental, querrá medir los resultados de cada uno de los departamentos de modo individual. La recompensa en el logro de objetivos responde por tanto a criterios exclusivos. Esto comporta en algunas ocasiones discriminaciones, o así puede percibirlo otro departamento. Es importante implantar un sistema que anime a todas las unidades por igual a ejecutar sus tareas eficaz y eficientemente.
- Las desigualdades personales (origen, educación, valores, edad,...) son fuentes de conflictos que pueden afectar a las relaciones interpersonales en el seno de la empresa.

La identificación de estos conflictos es una fase importante en el proceso de creación y desarrollo de programas de comunicación en situaciones de crisis ya que ante todo éstos establecen las relaciones pertinentes entre sus miembros.

Una comunicación ascendente fluida permite detectar rápidamente los conflictos que comienzan a gestarse, evitando así desde un primer momento la aparición de los mismos. Una adecuada comunicación descendente facilitará la resolución sin traumas de los mismos. Y una correcta comunicación horizontal actuará como un profiláctico de la

aparición de problemas generando un mejor compromiso de los miembros con la organización. (Ongallo, 2000: 125).

Por tanto, observamos que una correcta política de comunicación en la empresa puede impedir que el conflicto originado se convierta en una verdadera crisis empresarial. Es más, para gestionar de forma productiva un conflicto los miembros que participan en el mismo deberán tener, ante todo, predisposición a comunicarse. Una vez más el factor tiempo y la forma de intervención de la empresa ante un conflicto interno condicionarán el surgimiento de una crisis potencial. El conflicto se considerará una crisis cuando haya trascendido más allá de la propia organización, saliendo a la luz pública, a través de los medios de comunicación, debido a que la imagen de la empresa puede verse perturbada, ya no sólo entre sus públicos internos, con los que se ha gestado el conflicto, sino con el resto de públicos externos que siendo conocedores de dicho conflicto pueden crearse percepciones desfavorables a los intereses de la empresa. Incluso, podemos encontrar casos en los que el conflicto no se produzca en el interior de la empresa, sino que deviene por un asunto que se ha gestado en su entorno operativo:

“las presiones sociales y políticas han forzado a las organizaciones a reconocer sus obligaciones de actuar en una forma más socialmente responsable y a responder a las sensibilidades ambientales de las sociedades en las cuales operan. Actualmente ninguna organización puede permitirse ignorar las preocupaciones potenciales de los públicos, de los consumidores, de los medios de comunicación y de los gobiernos acerca de sus políticas operativas”. (Fita, 2004: 200).

3.2.3. Los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa

En la conceptualización de la noción de crisis, apuntamos como ésta es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la organización donde acontece. Estos dos valores intangibles, que cada vez son más tenidos en cuenta en la gestión empresarial, presentan un grado tan alto de proximidad y similitud semántica que resulta muy complicado establecer límites o diferencias entre uno y otro.

Sin embargo, Villafañe (2003: 200) establece y presenta una serie de diferencias que son resumidas en este cuadro:

<i>Imagen corporativa</i>	<i>Reputación corporativa</i>
Carácter y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Es el resultado del comportamiento corporativo
Es el resultado de la excelencia	Es el reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Se puede objetivar y verificar empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Estas diferencias giran entorno a tres rasgos fundamentales que permiten deslindar los conceptos de imagen y reputación. En primer lugar, el origen de la imagen es diferente al de la reputación. Mientras que la imagen expresa la personalidad de la empresa (resultado de sus acciones comunicativas en su sentido más amplio), la reputación tiene su origen más bien en la realidad de la empresa (su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa).

En segundo lugar, la diferencia radica en el carácter estructural y permanente en el tiempo de la reputación frente al carácter más coyuntural y episódico de la imagen. Y por último, la imagen corporativa es más difícil de analizar y evaluar que la reputación corporativa, debido a que la mayoría de investigaciones que se realizan sobre imagen se basan en determinadas percepciones que los públicos puedan tener de la empresa, en cambio, la reputación se puede verificar objetivamente a través de unas variables definidas, pudiéndose cuantificar a través de un índice de reputación corporativa. (Villafañe, 2000: 166,167)⁵⁹.

En consecuencia, podemos decir que aunque se puedan establecer diferencias entre un concepto y otro, no dejan de ser consecutivos, pues la reputación⁶⁰ es la cristalización de una imagen positiva que se ha consolidado a lo largo de los años. Pero también es cierto que no sólo se necesita tiempo para conseguir una reputación excelente, es también cuestión de estructura y de carácter conductual o comportamental de la empresa. La reputación está ligada a la responsabilidad manifiesta por parte de la organización con la sociedad. Su compromiso con los valores sociales, su contribución a proteger el

⁵⁹ El Dr. Villafañe, desde la Universidad Complutense de Madrid creó en el año 2000 el primer Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR). Las variables que se establecen en el MERCOR para la evaluación de la reputación corporativa son: resultados económico-financieros, calidad del producto servicio, cultura corporativa y calidad laboral, ética y responsabilidad social corporativa, dimensión global, innovación.

⁶⁰ Véase página 22.

medioambiente y preservar los objetivos macroeconómicos del país en el que opera, son sin duda, factores que definirán la reputación de cualquier compañía que se trate.

Ritter⁶¹ explica como las empresas pueden llegar a construirse una buena reputación:

“Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobretodo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tácita de quien goza de una muy buena reputación. La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana.”

Todo ello nos hace pensar que cuando la empresa se ve implicada en una crisis, ante todo se va a poner a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas y estructuras, afectando en primera instancia a la imagen que sus públicos tienen de ella. No olvidemos, que la imagen corporativa es una estructura mental que los públicos han ido formando como consecuencia de los inputs comunicativos que le han ido llegando desde la propia organización o desde otros organismos como pueden ser los medios de comunicación, públicos, a su vez, de la propia empresa. De aquí el interés por estudiar más adelante la actuación de los medios de comunicación y su poder de crear opinión pública en el resto de públicos de la empresa cuando ésta se ve afectada por una crisis.

Respecto a la reputación de la empresa, queremos señalar que debido a su carácter permanente y coyuntural, resulta más difícil, pero no improbable, que ésta pueda verse afectada en similar o mayor grado que la imagen, pues recordemos que el origen de la reputación no está en la percepción de los públicos - que puede variar según la interpretación que se haga de los mensajes que llegan -, sino que se encuentra, en el interior de ella, más concretamente en su cultura corporativa y su proyecto empresarial. Es más, uno de los factores que se pueden medir en la reputación de una empresa, es si ésta cuenta con sistemas de prevención y gestión de crisis⁶². Es por este motivo, por no contar con un plan de gestión de crisis, como la reputación de la empresa puede ser valorada negativamente ya que ha tenido que responder ante la crisis una vez se ha

⁶¹ RITTER, M. (2004): “Imagen y reputación.” En: www.reddircom.org/textos.

⁶² El Monitor de Evaluación de Reputación Corporativa “Dow Jones Sustainability” (SAM Sustainability Group) incluye las siguientes variables de evaluación: corporate governance, relaciones inversores, planificación estratégica, sistemas de medición, **riesgo y gestión crisis**, códigos de conducta, gestión relación cliente, gestión de suministros, corrupción y soborno, dimensión social y medioambiental, remuneración y trabajo, satisfacción en el trabajo. Extraído de Villafañe (2003:211).

manifestado o hecho pública. En este caso la empresa no ha sabido gestionar la crisis eficazmente. Desarrollaremos de forma más detallada este concepto de gestión de crisis en el capítulo tres del marco teórico.

3.2.4. Tipologías de crisis. Clasificación por autores

Como ya hemos estudiado, el concepto crisis puede revestir numerosas posibilidades, lo que implica que sea cual sea el sector en el que se desarrolla la actividad empresarial, se pueden sufrir crisis de muy diversa índole. Todo esto nos dificulta a la hora de establecer una tipología exhaustiva de las diferentes crisis que pueden acontecer en una empresa. No obstante, sí que podemos clasificarlas según su naturaleza, su origen, o sus consecuencias, entre otras, y para ello nos basaremos en lo que diversos autores han escrito sobre el tema. Creemos que esta clasificación por autores nos ilustra de una forma más completa las distintas categorías de crisis que se pueden establecer. Existe un gran número de éstas, tantas como autores estudian el fenómeno de las crisis en las empresas, aunque también es cierto que muchas de ellas se repiten, o bien, los propios autores se citan los unos a los otros. Aquí presentamos una selección de ocho autores que establecen tipologías, que por un lado, son paradigmáticas ya que son utilizadas repetidamente en varios manuales, o por otro lado, nos aportan un nuevo punto de vista para nuestro estudio.

1.- F. de Bakker (1997: 28) establece una tipología en función de las causas de la crisis que puede sacudir a la empresa u organización. Esta crisis es susceptible de producirse en cuatro campos genéricos:

a) Producto o servicio: aunque los productos y servicios sean investigados o puestos a prueba, existe siempre alguna posibilidad de que fallen. La contaminación de productos, problemas con alimentos o artículos farmacéuticos, prevaricación o fraude. Todo ello puede socavar, perjudicar y, como no, destruir la reputación de una empresa y la confianza que se tiene en sus productos. El caso del agua Perrier, cuya empresa tuvo que retirar todos sus productos del mercado, al ser hallados en algunos envases vestigios de contaminación por benceno supuestamente cancerígenos, es un buen ejemplo de un fallo que perjudicó seriamente a una marca tan famosa.

b) Fallo o interrupción de un proceso: a pesar de los avances tecnológicos y de los equipos a prueba de fallos implantados en las empresas se siguen produciendo incidentes. Además la gran dependencia de los sistemas informáticos expone a la empresa a un gran riesgo si éstos se vinieran abajo. Un ejemplo de este tipo de crisis fue lo que ocurrió en 1996 cuando en un aeropuerto de Delhi hubo un error en los sistemas de control del tráfico aéreo provocando la colisión de dos aviones, uno despegando y otro aterrizando, lo que provocó la muerte de 352 personas.

c) Fallo motivado por un empleado: aunque la informatización y la robótica en las empresas ha reducido la necesidad de obra en varios sectores industriales, las empresas siguen dependiendo de las aptitudes y fiabilidad de sus empleados. Esta dependencia está en buenas manos hasta que intervienen el error humano o las intenciones consideradas maliciosas o delictivas.

d) Temas vinculados específicamente a una empresa o industria: cualquier empresa puede convertirse en el centro de atención del público y los medios de comunicación. Hay sectores que están más vigilados por la opinión pública que otros. Un ejemplo de actualidad es lo que está ocurriendo con el mercado de la telefonía móvil que está siendo afectado por una posible relación entre las emisiones electromagnéticas y el cáncer.

2.- J.L Piñuel (1997: 169) clasifica las crisis en función de sus orígenes, las cuáles pueden surgir en el entorno de las Relaciones Sociales, en el de las Relaciones con el Entorno Humano y en el de las Relaciones de Comunicación:

a) Relaciones Sociales:

- Internas: relaciones de producción en una organización (como por ejemplo, despidos, cambios en la dirección de la empresa, conflicto con los sindicatos...)
- Externas: cambios políticos, huelgas en el sector, crack en la bolsa, nueva legislación,...

b) Relaciones con el entorno humano:

- Internas: accidente en la cadena de producción.
- Externas: atentados, guerra, accidente exterior, defectos en la producción que hayan acarreado intoxicaciones, contaminación,...

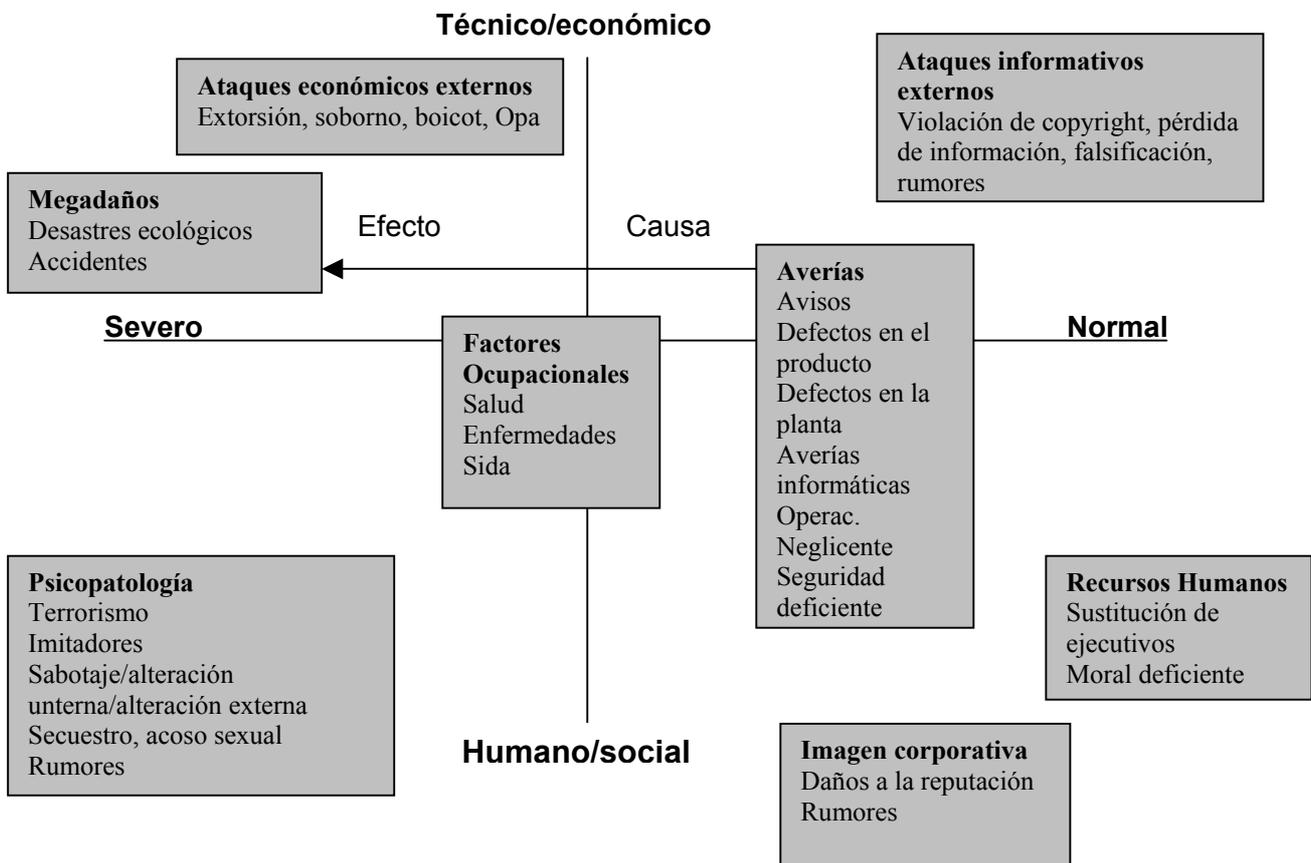
c) Relaciones de Comunicación:

- Internas: rumor, enfrentamiento protagonizado por departamentos,...
- Externas: por ejemplo, unas declaraciones polémicas de algún profesional del sector publicadas por la prensa.

3.- El mismo **J. L. Piñuel** junto con **M.H. Westphalen** (1993: 89) plantean otra tipología según la naturaleza de los acontecimientos que suscita las crisis. Según los orígenes de la crisis nos podemos encontrar con:

- a) Acontecimientos objetivos/subjetivos: la crisis puede ser provocada por un acontecimientos de carácter objetivo (atentado, accidente, huelga, defectos en la producción, Oferta Pública de Acciones,...) o por un acontecimiento de origen subjetivo (enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones de algún accionista,...).
- b) Acontecimientos técnicos/políticos: la crisis puede provenir de un riesgo de perfil técnico (contaminación, accidente químico,...), o por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión (conflicto social, decisión política). El riesgo de opinión es mucho más sutil que un riesgo de carácter técnico, incluso es imposible de prever. Desde el comienzo de la crisis, planteará un problema de comunicación: ya no se trata de saber lo que hace la empresa, sino lo que es y cómo se presenta.
- c) Acontecimientos exógenos /endógenos: la crisis de origen endógeno ataca en primera instancia a la cohesión interna de la empresa, amenazando con extenderse a los públicos externos. Y las crisis de origen exógeno ataca a la imagen de la empresa ante sus públicos externos, y posteriormente se extiende por el interior.

4.- Siguiendo con la clasificación de las crisis desde el punto de vista de los orígenes, por otro lado, **I. Mitroff y C. Pearson** (1997: 34) agrupan las crisis de acuerdo con el siguiente esquema:



Fuente: Mitroff y Pearson (1997).

La estructura que se presenta muestra la diferenciación entre las crisis que son vistas como esencialmente *técnicas o económicas* y aquellas que son *humanas o sociales* (eje vertical). Mientras, en el eje horizontal se representa el contraste entre una situación normal y una situación de crisis. Las crisis que se señalan en la parte derecha se consideran hechos normales o cotidianos, mientras que las de la parte izquierda son situaciones menos frecuentes y aberrantes.

5.- Otra categoría que podemos enunciar es la que presenta **J. Ferrer** (2000: 170) que agrupa los tipos de crisis según las posibilidades de preverlas, sus consecuencias y su forma o evolución:

a) Según la previsión

- *Crisis previsible*: como su nombre indica es aquella que puede prevenirse ya que existen unos precedentes que anuncian el riesgo potencial: huelga, suspensión de pagos,...
- *Crisis imprevisible*: situaciones no deseadas, difíciles de prever, un incendio, acoso sexual o un sabotaje,...

b) Según las consecuencias

- *Crisis leve*: situaciones de corta duración, previstas y detectadas con antelación. La empresa afectada está preparada para afrontar una crisis de este tipo. Su impacto es mínimo (pequeñas reestructuraciones del personal, pequeños accidentes laborales sin graves consecuencias,..).
- *Crisis aguda*: es aquella que puede producir un enorme impacto negativo en la repercusión pública, por lo que se requiere de una correcta planificación previa para evitar, en la medida de lo posible, consecuencias fatales para la empresa (accidentes graves en la planta de producción, retirada de productos,...).

c) Según su forma:

- *Crisis naciente*: son situaciones que se pueden prever con la percepción de tendencias, rumores, comentarios desfavorables, las cuales ofrecen posibilidad de tiempo para analizar las causas y cómo darles solución.
- *Crisis súbita*: éste es el tipo de emergencia cuando solemos pensar en una crisis. Suele ser de carácter agudo, no permitiendo analizar las causas y plantear un plan de acción, salvo que la empresa haya desarrollado a priori un plan de gestión de crisis preventivo que plantee unas directrices sobre cómo hacer frente a la crisis. El problema que se presenta en una crisis de este tipo se agrava si no se mantiene una buena relación los públicos externos e internos. Dentro de este tipo de crisis encontramos los accidentes naturales y fortuitos (pérdidas de vidas y bienes materiales), incendios, contaminación tóxica,...
- *Crisis sostenida*: este tipo de crisis suele ser duradera, puede existir durante semanas, meses o años. Generalmente suele estar sostenida por

los medios de comunicación y los rumores fomentando especulaciones tanto desde el interior como del exterior de la empresa. Solamente un minucioso análisis de cada uno de estas causas y la aplicación de un plan de crisis puede llevar a la disminución total del problema.

6.- D. Barquero (2002: 175) expone su propia clasificación de crisis a partir de la idea de sucesos que pueden darse en el ámbito empresarial y que son atribuidos a tres factores, a considerar:

- a) *Los sucesos imprevistos o accidentales*: son sucesos que se presentan de forma súbita o sin previo aviso. Sabemos que pueden ocurrir pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si realmente sucederá. Ningún sector está libre de este tipo de sucesos, pero suelen producirse más en actividades industriales como las químicas, nucleares, o bien de servicios, como los transportes. Ejemplos de estos sucesos son: atentados, accidentes de empleados, estudios científicos que aparezcan en contra sobre el producto de comercializa la empresa y haciéndose público en los medios de comunicación, huelgas, caída de la cotización por rumores previos,...
- b) *Los sucesos previsibles debidos a cambios bruscos de tendencia económica*: dentro de esta tipología nos encontramos con sucesos como por ejemplo una progresiva pérdida de competitividad, obsolescencia tecnológica o de producto, crisis de mercado o competencia extranjera. Estos sucesos son capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial o financiero.

Barquero señala que según la importancia del suceso, éste puede derivar a una situación de crisis que puede repercutir de manera sustancial en la misma, inclusive en el propio sector, apareciendo de esta manera el último grupo de situación de crisis.

- c) *Los sucesos tendentes a reconversión de la empresa*: esta situación puede llevar al cierre parcial o total de la empresa en situación de crisis estructural o de inviabilidad total. Entendemos por crisis estructural, aquella situación que a pesar de haberse aplicado todas las medidas para apaciguar la situación por la que atraviesa la empresa, el problema es tan determinante que la solución pasa por reconvertir a la propia industria, o bien de forma radical pasando por

una crisis de inviabilidad. Las situaciones más comunes dentro de esta clasificación son: nueva legislación aplicable, escaso rendimiento productivo, obsolescencia tecnológica, nueva competencia, problemas de financiación,...

7.- Desde un punto de vista más pragmático y de posible aplicación y orientación profesional en la propia actividad empresarial, señalaremos la clasificaciones realizadas por **A. González Herrero** que agrupa las crisis en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización, y por **A. L. Cervera** que establece varios niveles en función de la gravedad de la situación de crisis.

González Herrero (1998: 36) divide las crisis en:

- a) *Crisis evitables*: son aquellas situaciones que podrían evitarse si la empresa interviniera de forma eficaz y oportuna y cuyo origen se encuentra, normalmente en acciones humanas sobre las que la empresa pueden influir o controlar. Lo ideal sería que la empresa pudiera evitarlas, y si no es posible, por lo menos preverlas y tomar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas. Ejemplos de estas crisis serían las huelgas, posibles boicots o algún problema con algún colectivo que persigue el cierre de la actividad empresarial en cuestión.
- b) *Crisis no-evitables*: o lo que es lo mismo, accidentales, cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes. El objetivo primordial de la empresa ante este tipo de situaciones es intentar prever cuantas más posibles crisis accidentales para poner en marcha los mecanismos adecuados para minimizar su impacto sobre la empresa.

A.L. Cervera (2004: 341) comenta que existen tres situaciones de emergencia y se establecen en niveles, en función de su grado de gravedad :

Nivel VERDE o de baja intensidad (Alerta 1)

Accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la

compañía, pero que podrían generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales. Por ejemplo: pequeños escapes, explosiones o incendios que son controlados rápidamente, accidentes laborales con uno o dos heridos no graves.

Nivel AMARILLO o de situaciones de relevancia (Alerta 2)

Accidentes o incidentes que se limitan al ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica, o la gestión de la compañía. Generan interés de los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales. Ejemplos: accidente grave con muerte de algún trabajador, crisis alimentaria con peligro potencial para la salud de los consumidores, vertidos o escapes localizados y limitados.

Nivel ROJO o de situaciones extremas (Alerta 3)

Incidentes que van más allá del ámbito local, traspasándolo y convirtiéndose en un asunto de gran interés por parte de medios de comunicación, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales. Puede suponer graves consecuencias sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica y la gestión de la compañía. Por ejemplo: huelgas y conflictos a nivel nacional. Vertidos con efectos notables en el medio ambiente, incendios explosiones con un número significativo de muertes o heridos, retiradas de productos (recall) por intoxicaciones masivas, sabotajes,...

8.- Por último, señalar a dos autores, **L. Barton** y **K. Fearn-Banks**, que establecen una tipología de crisis, en función de los escenarios que pueden desencadenar en situaciones de crisis:

Laurence Barton (1993: 6)

- Fallos tecnológicos
- Terrorismo
- Producto manipulado
- Atentado hostil
- Malversación de fondos
- Accidentes medioambientales
- Disparos o crímenes
- Inesperada terminación o dimisión
- Accidentes industriales
- Retirada de un producto debido a temas de seguridad
- Protestas de la comunidad o consumidores
- Denuncias por publicidad falsa interpuesta por competidores
- Una investigación en contra de un producto de la empresa y se publica en los medios de comunicación

Kathleen Fearn-Banks (1996: 19)

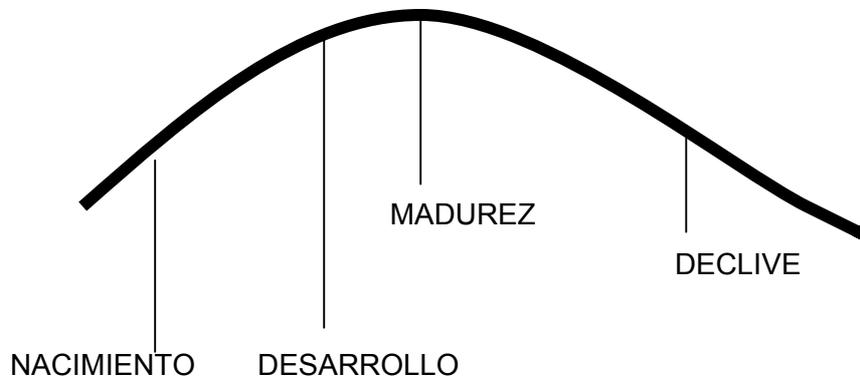
- Adquisición
- Discriminación por edad
- Abuso del alcohol
- Quiebra
- Boicot
- Soborno
- Derrame de residuos químicos
- Contaminación
- Abuso de drogas
- Tráfico de drogas
- Malversación de fondos
- Explosión
- Fuego
- Inundación
- Huracanes
- Pleitos
- Fusiones
- Secuestro
- Asesinatos
- Legislación negativa para intereses de la empresa
- Cierre de una planta
- Fracaso de un producto
- Protestas
- Discriminación sexual
- Acoso sexual
- Robo
- Huelga
- Suicidio
- Accidente de transporte
- Violencia en el trabajo

3.2.5. Fases cíclicas de las crisis

Una vez hemos estudiado las diferentes tipologías de crisis que se pueden producir en una empresa, es el momento de conocer cómo se desarrollan y/o evolucionan. En definitiva, cuáles son las fases por las que prácticamente toda crisis atraviesa.

González Herrero (1998: 51) realiza una analogía del ciclo de vida de una crisis con el modelo biológico según el cuál los seres vivos nacen, crecen, alcanzan la madurez y por

último, mueren. Por tanto, las etapas que atravesaría una crisis serían: nacimiento, desarrollo, madurez y declive.



Este autor señala que conocer cuáles son las fases cíclicas de una crisis nos ayuda a prever qué tipo de efectos se pueden esperar en cada una de las etapas y en consecuencia podremos adoptar medidas de actuación en cada una de ellas.

Pero, debemos tener en cuenta que es posible que una crisis no llegue a alcanzar los estados de crecimiento o madurez, e incluso puede que no llegue a nacer, eso significaría que la empresa ha encontrado los mecanismos adecuados para interrumpir la crisis, o bien, simplemente ha sabido intervenir a tiempo antes de que se produjera. También puede ocurrir que el tiempo de duración de la fase de desarrollo y madurez sea muy corto alcanzando la fase de declive lo más pronto posible. Eso vendría a decirnos que la empresa habría aplicado correctamente los medios para contrarrestar la crisis.

Llegados a este punto podemos concluir esta reflexión, diciendo que una crisis que atravesase todas las etapas por completo nos da a entender que la empresa no ha sabido acortar esa crisis a tiempo, debiendo hacerle frente en todas sus fases hasta que pueda finiquitarla, ya sea por su propia intervención, o bien, por la propia naturaleza de la crisis.

Otra manera de nombrar las distintas fases por las que una crisis puede evolucionar, según el tiempo estimado de duración, nos las proporciona Westphalen (1991: 90), que al igual que González Herrero señala cuatro etapas fundamentales:

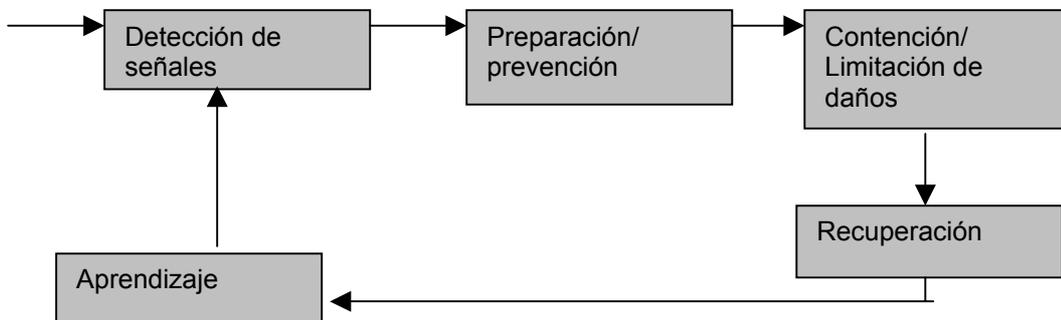
1ª.- *Fase preliminar*: la crisis se detecta por una serie de signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc...

2ª- *Fase aguda*: la crisis explota, los medios de comunicación hacen eco del acontecimiento, la cobertura es máxima.

3ª- *Fase crónica*: los acontecimientos se producen, y debido a las interferencias producidas por los diferentes actores de la crisis, y sobretodo por los medios de comunicación, suscita en la empresa un proceso de acciones y reacciones para el saneamiento de la situación.

4ª- *Fase post-traumática*: tanto la empresa como los diferentes públicos afectados por la empresa extraen conclusiones de todo lo sucedido, y se toman decisiones al respecto: cambio de personas del equipo directivo, reforzamiento de las normas de seguridad, organización de estrategias de comunicación,...

Desde el punto de vista de la gestión efectiva de las crisis en las empresas, Mitroff y Pearson (1997: 36) señalan cinco fases distintas que las mostraremos a partir del siguiente esquema:



Fuente: Las cinco fases de la gestión de crisis. Mitroff y Pearson (1995).

La primera fase consiste en la *detección de señales*. Con algunas excepciones, todas las crisis dejan un rastro repetido de señales de detección temprana, lo cual puede anunciarnos la posibilidad de que ésta se produzca u ocurra.

La segunda fase, *preparación y prevención*, implica que la empresa haga todo lo posible para evitar que la crisis se produzca, y en caso de no poder evitarlo, por lo menos preparar los mecanismos adecuados para que si ocurre, mitigar al máximo los posibles daños que pueda ocasionar.

La tercera fase, *contención y limitación de daños*, tiene como fin primordial detener los efectos de una crisis a otras partes de la empresa que no está dañada o contaminada.

La *recuperación*, cuarta fase, consistirá en la implementación de programas de reanudación de la actividad a corto y largo plazo para recuperar de nuevo la normalidad.

Y última y quinta fase, *el aprendizaje*, que como su propio nombre indica, implica aprender de las lecciones que pueden sacarse de una situación de crisis ya no sólo de la propia empresa sino de otras que la hayan padecido. En definitiva, se trata de realizar un feed-back para poder conocer cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles de nuestra actuación frente a la crisis.

Otros autores como Fink, Beak y Tadeo⁶³, apuntan otro modo de establecer una serie de fases, pero esta vez, basándose en el supuesto de que el sistema humano pasa por distintas fases en el intento de adaptación ante una situación de crisis determinada. Las fases que plantea este modelo son:

- a) *Periodo inicial de shock*: el sistema organizacional en su totalidad o sólo una parte del mismo se ven amenazados. Se produce entonces un estado de shock que hace que se produzca una fragmentación en el plano de las relaciones entre los integrantes de una empresa. Esto conlleva a que, durante esos momentos, la estructura de la organización sea caótica.
- b) *Periodo de retraimiento defensivo*: la empresa se moviliza para imponer un sistema de control destinado a reducir la amenaza, intentado cohesionar a los miembros de la empresa para que se conviertan en leales e incondicionales. La comunicación se ritualiza, proponiendo objetivos para contrarrestar la crisis a corto plazo.
- c) *Periodo de reconocimiento*: durante esta fase los integrantes de la empresa se ven comprometidos en un proceso de examen y confrontación interpersonal. Se buscan nuevas vías de comunicación que conduzcan a un mejor entendimiento y a compartir información.

⁶³ En SCHLEMENSON, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós: México, p. 256.

- d) *Proceso de adaptación y cambio*: representa una recuperación, dentro de un clima de apoyo mutuo y emocional. Se asumen responsabilidades conjuntas. Y la comunicación, refleja lo que sucede en todas las partes del sistema organizacional.

Hemos observado, por tanto, que existen distintas perspectivas a la hora de describir las etapas por las que atraviesa una crisis en la empresa. En cualquier caso, creemos que es posible plantear unas *fases cíclicas que engloben todas las etapas* que proponen los autores anteriormente citados. En esta propuesta se vislumbran básicamente tres fases:

- a) *Fase de pre-crisis*: es en esta fase donde se comienza a identificar los primeros signos de una posible crisis. Es en esta fase, donde se debería realizar una primera evaluación de los riesgos, ya que si se consigue dar una respuesta a tiempo, quizás se pueda contrarrestar el riesgo potencial de derivar en crisis, o por lo menos, establecer los mecanismos que indica el plan de gestión de crisis y así estar preparados para la acción. Ésta sería la situación ideal, pero, existe la probabilidad de que los directivos de la empresa no perciban estas señales de posible riesgo, o peor aún, sean totalmente ignoradas y no se les preste atención.
- b) *Fase de crisis*: encontrarnos en esta fase significa que, o bien, era imposible para la condición humana evitar que esta situación de crisis se produjera, o bien, no se ha sabido detectar los primeros síntomas a tiempo y ahora se les debe hacer frente de forma eficaz si no queremos ver como la reputación de la empresa comienza a verse perjudicada. La empresa se encuentra en una situación inesperada, que ha salido a la luz pública y por lo tanto, a partir de ese momento todas sus respuestas vendrán determinadas por acontecimientos externos. Los medios de comunicación jugarán un papel muy importante en todo este asunto puesto que se convierten en las vías principales para difundir todo lo que le ha ocurrido a la empresa. Por tanto, es primordial facilitarles información puntual y veraz, ya que no es bueno para la empresa que se de una imagen de barrera frente al exterior. Pero esto último que apuntamos suele suceder, sobretudo en las empresas que no poseen un plan de gestión de crisis, y la manera de afrontar esta situación es negando su responsabilidad y justificando que ella no tiene nada que ver con lo sucedido.

A pesar de todo ello, lo fundamental en esta fase es que la empresa sea consciente de que ya se han producido daños y que lo importante ahora es evitar que estos daños sean mayores y actuar de modo que esta situación dure el menos tiempo posible y así iniciar la recuperación cuanto antes mejor.

c) *Fase de post-crisis*: ésta es la fase que indica que volvemos a la calma, emprendiéndose una fase de recuperación. Es el momento de aprender de la experiencia, que como señala O' Rourke (1997: 127) "es algo más fácil de decir que de hacer". Es el momento de hacer un exhaustivo análisis post facto, ya que es "la mejor manera de identificar lo que funcionó bien y lo que no, quién necesitó de apoyo y lo consiguió, y quién necesitó apoyo y no lo obtuvo." En definitiva es el momento de adoptar soluciones que mejoren el plan de gestión de crisis, si es que se posee, o de implantar uno en la empresa si hasta el momento no se disponía de éste. Todo ello con el fin de estar prevenidos para futuras crisis de esas características o similares.

“La preparación para una crisis se debería iniciar el día en que la empresa abre sus puertas”

Joaquín Maestre

“Las crisis mejor gestionadas son aquellas que nadie sabe que han existido”

Enrique Alcat

3.3. La gestión de crisis

3.3.1. Concepto de gestión de crisis

La Real Academia Española de la Lengua define la palabra gestión como “acción o efecto de gestionar”, entendiendo *gestionar* como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”. Después de haber estudiado en el anterior capítulo la naturaleza de las posibles crisis que pueden afectar a una empresa, es momento de dar un paso más en nuestro marco teórico y abordar cómo se lleva a cabo la gestión de una crisis en la empresa, con el fin de evitarlas en un futuro, o por lo menos, establecer una serie de medidas eficaces para minimizar sus posteriores secuelas sin que ello afecte a la viabilidad de la entidad.

González Herrero (1998: 37) comenta que el término gestión de crisis es concebido de distintas formas por distintas 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 ese suceso no deseado:

“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).”

Desde nuestro punto de vista, la segunda apreciación sobre lo que se entiende por gestión de crisis es la más adecuada, ya que la primera (adoptar decisiones urgentes) no puede ser considerada la más eficaz, puesto que en muchas ocasiones, la empresa requerirá de una serie de directrices, más allá de las meras medidas urgentes, para poder solventar la situación y que le guíen de forma adecuada y segura. Por tanto, creemos

que, ante todo, gestión de crisis significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis, y por otro lado, planificar con antelación una serie de medidas proactivas ⁶⁴ que deberán ser llevadas a término en caso de que se produzca una situación de crisis.

De este modo, estaríamos de acuerdo con la definición de gestión de crisis que propone Gigliotti (1991: 13), quien dice lo siguiente:

“(La gestión de crisis es) la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios.”

Partiendo de este planteamiento, se hace plausible pensar que la gestión de crisis 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 comunicación, contribuyen a eliminar o disminuir las consecuencias negativas que una crisis puede provocar sobre la imagen de la empresa.

Es fundamental entender que la comunicación y la gestión son dos procesos inherentes el uno del otro. La comunicación de crisis está supeditada a la gestión de crisis, ya que como hemos visto en el capítulo anterior, la empresa ante una crisis, sucedida en muchas ocasiones⁶⁵ por un problema interno, es susceptible de recibir cobertura mediática, viéndose obligada a informar a sus públicos (autoridades, empleados, opinión pública,...) acerca del asunto crítico, para evitar en la medida de lo posible efectos negativos en su actividad o imagen. Por otro lado, no podemos olvidar que para comunicar de forma eficaz hay que utilizar técnicas de gestión.

⁶⁴ El término *proactivo/a* no se contempla en el Diccionario de la Real Academia Española. Entiéndase por proactivo, la manera de anticiparse a la crisis mediante el desarrollo de unas herramientas de gestión.

⁶⁵ “Según el Institute for crisis Management, el 76% de las crisis empresariales son ocasionadas por problemas internos. “GUILLERMO, A.: “Al mal tiempo buena cara y comunicación”. En: www.blet.es.”

Revisando y analizando la bibliografía en materia de gestión de crisis y gestión de comunicación de crisis, hemos observado que estos dos conceptos se entremezclan, lo cual crea confusión a la hora de profundizar en su estudio. La gran mayoría de autores consultados estudian la gestión de crisis desde la perspectiva comunicacional, lo cual no debe sorprendernos lo más mínimo, pues sin duda, una empresa que vela por su reputación y su imagen, sabe (o debería saber) que en momentos de crisis estos dos valores intangibles pueden verse afectados negativamente. Esta situación comporta que la empresa decida articular operaciones de comunicación eficaces que contribuyan a reducir o eliminar estos efectos negativos. Otra cuestión interesante de analizar, es la repercusión mediática de un suceso acontecido en una empresa, pudiendo derivar en crisis por el simple hecho de saltar a la luz pública. Por todo ello, es lógico que los estudiosos de este tema lo enmarquen dentro de las teorías de la comunicación.

A pesar de la dificultad que supone establecer los límites entre *gestión de crisis* y *gestión de la comunicación de crisis*, pues ambos conforman realmente una simbiosis natural, hemos dado con dos autores, Paniagua y Costa, con los cuales establecemos una sintonía intelectual. Estos dos autores establecen rasgos que no por mínimos marcan diferencias reales.

Paniagua (2005: 200) realiza esta distinción plasmando con un ejemplo las diferencias entre *plan de gestión de crisis* (o plan preventivo de crisis, o simplemente, plan de crisis) como del *plan de comunicación de crisis* (o *plan de gestión de comunicación de crisis*):

“Al director general de una compañía industrial le comunican que una fábrica ha sufrido un incendio y que, por la línea uno, tiene al teléfono a un periodista que, avisado de la catástrofe por su corresponsal, pide información. El alto ejecutivo llamará veloz y aterrado a su asesor de prensa, porque ya se imagina los titulares y las escandalosas fotos en todos los medios de difusión al día siguiente. El asesor, maestro en el trato con la prensa y veterano en batallas mediáticas mil, quizá tenga que empezar por preguntar ¿Habéis llamado ya a los bomberos?”

Lo que el mencionado autor nos quiere decir es que el primer paso obligado es pensar, antes de nada planteémonos la solución de la crisis, lo cual seguramente a posteriori desembocará en su comunicación, pero que no deja de ser mera consecuencia de lo primero y que aparece posteriormente.

Por tanto, podemos señalar que un plan de gestión de crisis contempla primero la crisis desde un punto de vista global, incluyendo las medidas preventivas y todas las acciones

a seguir ya sea, tratamiento de riesgos, procedimientos de contingencia, medidas técnicas y de seguridad, acciones comunicativas, etc, mientras que el plan de gestión de comunicación de crisis tiene como objeto precisar un plan de actuaciones desde el punto de vista comunicativo que garantice que la empresa no ponga en peligro la relación con sus públicos y establezca canales por donde circule la información requerida por ellos.

Esto nos lleva a pensar que el plan de comunicación de crisis puede formar parte del plan de gestión de crisis, o bien, puede existir por si solo, convirtiéndose en un documento de gran utilidad para los responsables de comunicación de la empresa.

Costa (2004: 178), por su parte, expone que las crisis se resuelven “tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas con acciones y actuando con hechos” siendo conscientes que el mejor antídoto para una gestión eficaz es la previsión y la proacción ante todo.

A partir de la reflexión que realizan estos dos estudiosos y habiendo profundizado en la literatura que aborda la gestión de crisis, concluimos que gestión de crisis y gestión de comunicación de crisis son dos conceptos que caminan al unísono, y es por este motivo que muchos estudiosos cuando tratan el tema de gestión de crisis o proponen un modelo plan de gestión de crisis, lo hacen desde una perspectiva comunicacional, ya que la comunicación es inherente en la gestión de las crisis, pero no podemos obviar que existen otro tipo de decisiones que seguramente deberán responder a aspectos no comunicacionales provenientes de otros ámbitos (laboral, legal, recursos humanos, financieros...). En lo que sí coinciden todos es que la gestión de crisis comienza con la prevención, lo cual garantiza en los primeros momentos de inicios de una crisis, si es que no se ha podido atajar a tiempo, una acción más rápida en relación a aquellas empresas que no están preparadas.

3.3.2. Fases del proceso de gestión de crisis

Aunque más adelante algunas de las nociones que a continuación se presentan serán revisadas con mayor exhaustividad, vamos a establecer cuatro fases o etapas por las que atraviesa el proceso de gestión de crisis:

1º Control de Riesgos.

2º Planificación.

3º Declaración de la crisis.

4º Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actualización.

1ª Fase: Control de Riesgos

Cuando hablamos de control de riesgos nos estamos refiriendo a la detección de aquellos acontecimientos o asuntos que puedan poner en peligro los objetivos de la organización, anticipándose a ellos antes de que puedan alcanzar un punto que amenace los intereses de la empresa. Se trata de identificar aquellos problemas que son susceptibles de originar una situación crítica, antes de que afecten a un gran número de individuos, o bien, acapare la atención por los medios de comunicación. Algunos sectores empresariales están más en peligro que otros y el nivel de riesgo también puede diferir en función de las condiciones intrínsecas o extrínsecas de la empresa.

Entre los riesgos potenciales a los que se puede enfrentar cualquier empresa, podemos establecer los siguientes (Sheldon, 1994: 33):

- 1.Desastre natural.
- 2.Desastre por fallo humano.
- 3.Fallo en el diseño, fabricación o embalaje del producto.
- 4.Sabotajes al producto por parte de usuarios o terroristas, por razones políticas o fraudulentas.
- 5.Fuga de información hacia la competencia o hacia una amplia audiencia, ya sea deliberado o accidental.
- 6.Riesgos legislativos. Hay productos y servicios que pueden ser prohibidos o restringida su venta. Lo mismo ocurre, con la regulación de la publicidad que pueden acabar con una campaña creativa.
- 7.Aspectos medioambientales.
- 8.Aspectos sanitarios.
- 9.Relaciones industriales como las huelgas y otras acciones laborales.
- 10.El comportamiento individual de altos cargos.
- 11.Mala prensa.
12. Acciones gubernamentales

13. Otros. Dada la gran variedad de perfiles de empresas, las posibilidades de riesgos potenciales “novedosos” obligan a incluir este punto en la clasificación.

Habiendo identificado los posibles riesgos que puede correr la empresa es momento de evaluar cuál es la probabilidad de que ocurran. Evaluar esta probabilidad sólo se puede realizar si se posee un conocimiento exhaustivo de la empresa, de su cultura corporativa. También es recomendable realizar una investigación de mercado por si otras empresas del mismo sector han padecido situaciones conflictivas pasadas y cómo las han solventado. El segundo factor a tener en cuenta en el control de riesgos es el nivel de peligro o cuán severo puede ser el asunto que afecta a la empresa, evaluando la gravedad de sus posibles consecuencias. Todo esto se recogerá en un informe que deberá tenerse presente en la fase siguiente de planificación y prevención de crisis potenciales.

2ª Fase: Planificación

Podríamos decir que esta etapa, aunque teóricamente es consecutiva de la fase de control e identificación de riesgos, en la práctica estas dos fases pueden producirse en el mismo instante. Esto es debido a que, en muchas ocasiones, al mismo tiempo en que se desarrolla el control y la identificación de aquellos asuntos que pueden resultar conflictivos, también se pueden desarrollar planes de contingencia para minimizar los posibles daños que estos acontecimientos pueden ocasionar si finalmente se llegara a una situación de crisis. De esta manera los riesgos que son reconocidos con antelación pueden ser planificados y controlados.

El objetivo final de esta fase es la elaboración de un plan de gestión de crisis con el fin de paliar o contener (por eso, también se le llaman planes de contingencia) los efectos negativos que puede ocasionar una situación conflictiva. Un plan de gestión de crisis, el cual va a servir de guía para la empresa, ya que en él se recogen los principios de actuación de ésta para resolver la crisis que acontece en la empresa. Hay que destacar que a priori, se debe elaborar un plan de crisis de carácter general para que pueda aplicarse a diferentes situaciones, y luego, en el momento de encontrarse con una crisis concreta se deberá adaptar a esa situación específica en el caso de que fuera necesario.

González Herrero (1998: 144) señala una serie de actividades a tener en cuenta en el proceso de planificación de crisis, las cuales nos sirven como referente en esta fase de planificación que hemos establecido. Estas actividades o tareas serían las siguientes:

A.- Tareas relacionadas con el estudio del entorno de la empresa

En primer lugar, y como hemos señalado anteriormente, se debería empezar por identificar aquellos riesgos que pueden desembocar en futuras crisis si no se delimitan a tiempo. Como consecuencia de ellos se deben apuntar qué escenarios son susceptibles de convertirse en situaciones de crisis, y cuál sería el peligro o la amenaza para la empresa si eso sucediera.

B.- Tareas destinadas a identificar las alternativas de acción

En esta tarea se pretende establecer una política de actuación en casos de crisis y se finalizará con el establecimiento de los elementos claves que debe contener el plan de gestión de crisis. Aquí también se deberán identificar los públicos a tener en cuenta a la hora de emprender las actividades comunicativas. Se deberá analizar cuál es la importancia de cada uno de estos públicos en función de cómo les afecte la crisis para poder establecer prioridades en el momento de actuar.

Por último, es importante identificar a posibles expertos, consultores o terceras personas que colaboren con la empresa si se produjera una crisis.

C.- Tareas para desarrollar el plan de crisis

Primeramente, se deberá formar un *comité de crisis*. La gestión de la crisis es un trabajo de equipo y por ello, en esta fase de planificación ya se nombrarán individuos que representen a las diversas áreas de la empresa e incluso si fuera necesario se deberá contar con la presencia de algún consultor o experto en este terreno. Luego, ante una situación crítica ya se vería quiénes son los más necesarios especialistas en un área concreta. Lo que sí debe conocerse en esta etapa es quién es la persona encargada de convocar dicho comité. Respecto al rango de los miembros del comité no tiene por qué ser la alta dirección quien lo forme, pueden ser los mandos intermedios, como los jefes de departamentos.

Finalmente la naturaleza de la crisis será quien determine el funcionamiento de dicho comité.

En segundo lugar, es importantísimo elegir acertadamente a un *portavoz oficial*, que normalmente suele ser el director general o el director de comunicación, si el asunto no es muy grave, ya que en situaciones de índole catastrófica se aconseja que sea el mismo presidente quien esté al frente e informe al público. Es obvio que el portavoz deberá poseer grandes dotes de comunicación, y es por ello, que es conveniente realizar formación para desempeñar esta actividad.

También en estas tareas se deberán establecer el modo y la forma en que la empresa se va a comunicar con sus públicos, así como clasificar las actividades a llevar a cabo en caso de crisis en función de su prioridad.

Respecto a los medios de comunicación, se recomienda a la empresa establecer vínculos afables con ellos, ya que jugarán un papel relevante en la crisis.

La empresa no deberá olvidarse de sus empleados, los cuales deberán conocer el plan de gestión de crisis y su función dentro de éste. La empresa deberá llevar a cabo *simulacros*, de forma periódica, involucrando así a sus miembros y a la alta dirección. Puede darse el caso de que el plan de gestión de crisis tenga que ser modificado tras el simulacro si se cree necesario.

Y por último se debería especificar cuál será el proceso de recuperación tras la crisis tanto desde el punto de vista operativo como humano.

D.- Tareas para determinar el presupuesto

Estas tareas consisten básicamente en identificar los recursos tanto humanos como materiales de los que dispone la empresa para así determinar el presupuesto necesario para implementar el plan de crisis. En este presupuesto deberá contemplarse también, las actividades de simulación y el mantenimiento de dicho plan de crisis.

3ª fase: Declaración de la crisis

A pesar de lo importante que resulta para la empresa planificarse y prepararse ante una posible crisis no existe ningún método que nos garantice que dicha crisis no pueda producirse realmente. Pero por supuesto, aquellas empresas cuya gestión viene precedida por el control de riesgos, la preparación y planificación, están en mejores condiciones de afrontar la fase de crisis, que aquellas que esperan que se produzca una situación de crisis para reaccionar, y en ese momento comienzan a planificar actividades como nombrar un comité de crisis, un portavoz, organizar las ruedas de prensa, etc... lo que significa una pérdida de tiempo puesto que es en esta fase cuando hay que tomar decisiones y actuar como estaba previsto. Es difícil para la empresa asumir una crisis. Como ya hemos estudiado en el apartado dedicado a las fases de las crisis, podemos decir que entramos en una crisis cuando la situación no deseada ha trascendido públicamente y los medios de comunicación comienzan a hacerse eco de lo ocurrido. Es en este momento cuando las tareas que se habían planificado anteriormente cobran su máximo sentido y deben ponerse en práctica.

Con esta situación las principales prioridades de la gestión de crisis son dos: primero, mantener la calma y segundo, intentar recuperar el control. La empresa se ve obligada a intervenir si quiere evitar un daño mayor. Muchos de los mecanismos o procedimientos para recuperar dicho control conlleva la implementación de un efectivo plan de comunicación. Asegurar la imagen de la empresa teniendo el control de la situación va a depender de cómo comunique sus acciones y su posición ante sus públicos.

4ª fase: Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actualización

Cuando la compañía parece haber tomado el control de la crisis, hasta lograr conseguir una situación de relativa calma, es momento de evaluar cuáles han sido las consecuencias, cómo reparar los posibles daños causados y no bajar la guardia todavía, pues, aunque el nivel de gravedad de la crisis ha disminuido, quizás pueda producirse un cambio inesperado y volver a acentuarse si no seguimos vigilando su proceso.

Otra de las actividades que deben desarrollarse en esta fase es llevar a cabo una serie de investigaciones especialmente sobre cuáles son las actitudes que presentan los públicos afectados frente a la empresa, la cual acaba de verse involucrada en una

situación crítica. En términos de comunicación empresarial, puede haberse dañado la imagen o la reputación de la empresa, y es primordial conocer estas actitudes si queremos iniciar un plan de recuperación, para posteriormente implementarlo de modo que se consigan los objetivos fijados.

El comité de crisis deberá hacer una autocrítica de aquello que hicieron bien, y por otro lado, remarcar cuáles fueron los errores para que en futuras situaciones de crisis no vuelvan a ocurrir. De este análisis de las tareas llevadas a cabo, deberán salir nuevas mejoras, y como consecuencia de ello, deberá actualizarse el plan de gestión de crisis.

3.3.3. La prevención en la gestión de crisis

Si tuviéramos que vislumbrar cuál es el aspecto en el que más hacen hincapié los autores especialistas en la gestión de crisis, sin duda, sería la prevención. Y es que prevenir significa, para la empresa, tomar conciencia de la posibilidad de sufrir un problema muy grave o crítico, resultando necesario el plantearse todos los escenarios probables y no probables que puedan derivar en crisis.

Como señala Alcat (2005: 34), periodista especializado en gestión de crisis, el 95% de las empresas sufren como mínimo una crisis o contingencia seria a lo largo de su vida. Indica además que sólo el 10% de estas compañías afectadas aprovechan esta circunstancia para corregir errores, extraer conclusiones positivas de lo sucedido y salir mejor paradas antes de padecer el percance. Este dato nos revela la importancia que tiene para la empresa estar prevenida, pero que a pesar de ello, todavía una cantidad ingente de compañías⁶⁶ creen que nunca se van a ver afectadas por una crisis lo cual conlleva a improvisar y utilizando el refranero popular “acordarse de Santa Bárbara cuando truena.”

Basándonos en todo lo antedicho, podemos afirmar que la clave de una gestión efectiva de la crisis viene determinada por anticiparse e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables o que puedan transformarse en situaciones críticas, para que en caso de no poder evitarlas la empresa se vea afectada lo mínimo posible.

⁶⁶ En el estudio realizado por Pilar Saura presentado en su tesis doctoral, se valoró el nivel general de preparación de las empresas ante las crisis. El estudio se realizó utilizando una muestra de 58 empresas. Los resultados fueron los siguientes: un 45,6% de las empresas considera que su nivel de preparación es regular o malo. Sólo el 17,6% de empresas considera excelente o muy bueno su nivel de preparación ante las situaciones de crisis.

3.3.3.1. La gestión de conflictos potenciales y la gestión de riesgos

La gestión de conflictos potenciales es la traducción al español que realiza González Herrero (1998: 120) del término *issues management*⁶⁷, que a su vez ha sido traducido por otros autores como gestión de problemas o gestión de asuntos. El mencionado autor lo define del siguiente modo:

“Es una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización.”

Podemos ver que esta definición se cimienta en básicamente dos ideas. Por un lado, en la identificación de un asunto (issue) o conflicto potencial. Y por otro lado, en la capacidad de delimitarlo para que produzca secuelas catastróficas no deseadas por la compañía.

El *issue* o asunto puede surgir del ámbito político, social, económico, convirtiéndose en tendencia y calando en el público en general, o en cualquier público determinado. Este último, toma una actitud referente al asunto que le arrastra a la acción, a reaccionar de algún modo, pudiendo afectar sin duda a la propia empresa o a su entorno operacional. La organización que disponga de una conducta proactiva, auditando, en primera instancia, los posibles asuntos o conflictos potenciales, podrá superar la dificultad que conlleva su gestión si acepta la posibilidad de que pueda producirse y tomando la iniciativa en su resolución.

La identificación del posible conflicto es sinónimo de anticipación, y es por ello que Tucher y Trumpfheller⁶⁸ se refieren a este concepto como un sistema de radar para la empresa ya que les permite anticiparse a los problemas que pueden afectar a la organización. Estos autores apuntan varias recomendaciones⁶⁹ en la gestión de conflictos potenciales:

⁶⁷ La noción “issues management” fue acuñado por W. Howard Chase (1976) para referirse al proceso de gestión proactiva que tenía como finalidad identificar los asuntos (issues) que pudieran desembocar en el ámbito político, en forma de leyes o regulaciones, analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, con el fin de desarrollar programas estratégicos de acción y articular un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar resultados. (González Herrero, 1998: 109). Y es que como señala Cruz, la gestión de conflictos potenciales nació en esos años como “un intento por parte de las grandes compañías de contrarrestar los efectos que grupos de activistas llevaban a cabo para presionar a los legisladores en el control de la actividad empresarial. Cuando las empresas empezaron a tener una responsabilidad social al igual que económica se interesaron cada vez más por evitar situaciones conflictivas ante la opinión pública”. (Cruz, 2004: 143).

⁶⁸ En SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid. p.27

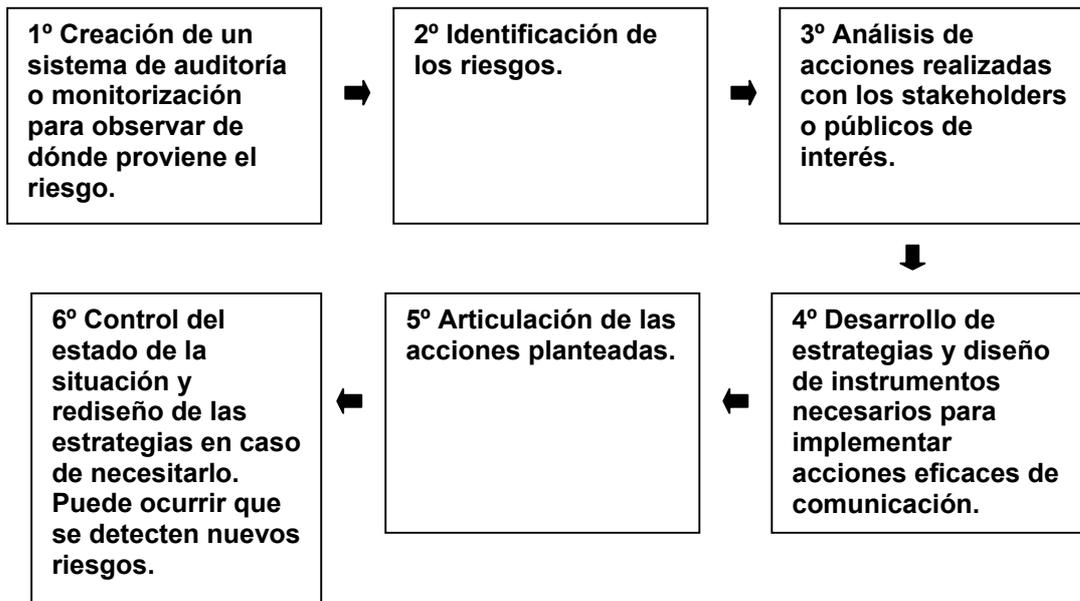
⁶⁹ Traducción y resumen de Saura.

- Anticipar los problemas y establecer prioridades. Implica revisar las tendencias económicas, sociales y políticas y los eventos con posible impacto en la organización.
- Analizar los problemas. Una vez fijadas las prioridades, hay que desarrollar un análisis de los problemas o asuntos clave para la empresa, describiendo las amenazas y oportunidades ligadas a cada tema.
- Recomendar una posición de la empresa sobre el problema. La posición ideal es aquella que beneficia tanto a la empresa como a sus públicos.
- Identificar los públicos y líderes de opinión que puedan ayudar a avanzar en la posición o punto de vista de la empresa.
- Identificar el comportamiento deseado por parte de los públicos o líderes de opinión. La gestión requiere un proceso de planificación y de evaluación.

Este asunto o problema se transforma en un riesgo cuando es considerado por la empresa como una seria amenaza con capacidad de desestabilizarla y provocar una crisis. La gestión de riesgos o *risk management* se basa principalmente en una auditoría de riesgos posibles a los que se expone una organización con el objetivo de controlarlos y/o con la pretensión de planificar la reacción ante su inevitable derivación en crisis.

La autora Larkin⁷⁰ señala las diferentes etapas o fases que se dan en la gestión de crisis:

⁷⁰ Las etapas se desarrollan exhaustivamente a lo largo de su obra *Strategic Reputation Risk Management*. (Véase bibliografía).



Los programas de gestión de riesgo se han desarrollado en gran medida en las empresas que trabajan con sustancias tóxicas o peligrosas siendo conscientes de que una manipulación errónea o descuido puede producir una catástrofe con repercusiones en la salud y en el entorno ambiental de los individuos, así que el riesgo está presente en su día a día.

3.3.3.2. El comité de crisis

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en la prevención y en el control de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de constituir unos mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis.

Este grupo suele recibir varios nombres, el más común es *comité de crisis*, pero también se usan denominaciones como *gabinete de crisis*, *célula de crisis*, *equipo de crisis*, *unidad de crisis*, etc. Lo componen aquellas personas que deberán ser las que se responsabilicen de las decisiones que deberán tomarse durante la prolongación de la crisis.

Costa (2004: 179) apunta dos condiciones indispensables para que la constitución de un comité de crisis sea eficaz. Por un lado, establecerlo antes de que surjan los conflictos

graves y así no tener que improvisar. Y por otro, “dotarlo de una mínima formación para evitar consecuencias adversas. Los talleres de entrenamiento y el manual de crisis son instrumentos necesarios”.

Las ventajas que comporta el establecimiento de un comité de crisis que tenga como fin primordial gestionar la crisis son las siguientes (Westphalen, 1993: 115):

1. Este órgano, distinto de la dirección general, permite aislar el tratamiento de la crisis de otros órganos funcionales de la empresa, pudiendo éstos desarrollar sus actividades habituales.
2. El comité de crisis se beneficiará de la sinergia creada por diferentes áreas o departamentos de la empresa.
3. Este equipo centraliza totalmente la gestión de la crisis, siendo un grupo que no ejerce otra función o actividad que la de gestionar la crisis.

El hecho de que la gestión de la crisis sea realizada por un equipo de personas es evidente por lo complejo que resultan las labores de gestión de una situación de esa índole. Sin duda, las crisis se resuelven mucho mejor en grupo que de forma individual.

En función del tipo de crisis y sobretodo, del tipo de empresa, la composición de dicho grupo variará. Fink (1986: 57) comenta que un tipo de crisis concreto puede requerir un comité de crisis formado por unos miembros adecuados a ese tipo de crisis, ya que si se produce una crisis técnica se requiere de expertos técnicos; una crisis financiera de expertos financieros. Pero siempre será necesario contar con un tronco central, es decir, un equipo fijo, y luego dependiendo de la clase de crisis que se produzca contar con ese personal especializado ya que su punto de vista será esencial para dar con la solución.

Lo ideal de un comité de crisis es que no se componga por un número muy alto de personas ya que si se establece un comité con demasiadas personas puede producir problemas a la hora de trabajar eficazmente en grupo. A continuación, señalaremos cuáles suelen ser los miembros más frecuentes en la formación de un comité de crisis, así como sus funciones principales:

Responsable o coordinador de crisis

Es el máximo responsable del control y seguimiento de la crisis, así como el encargado de coordinar todas las funciones de los demás miembros del comité. La emisión de mensajes se hará bajo su autorización y supervisión. Es conveniente que este responsable o coordinador pertenezca a la Alta Dirección, o en caso de no serlo, que pueda tener acceso directo a ella.

Como explica Fita (2004: 210-211) el presidente o director de la empresa es “moral y jurídicamente el responsable mayor de las actividades de la empresa” pero su actuación debe ser estudiada ya que su intervención en exceso “puede contribuir a dramatizar la situación”, pero en el caso de no intervenir o hacerlo demasiado tarde, “puede dar la impresión de duda delante del problema, ya sea, por incapacidad o para justificarse”.

Director de comunicación

Como su propio nombre indica es el responsable de establecer las acciones comunicativas que se llevarán a cabo con los distintos públicos de la empresa. Es pues, el encargado de coordinar las relaciones de la entidad con cada uno de los públicos y especialmente con los medios de comunicación, quienes realizarán un seguimiento completo de la crisis.

Ferrer (2000: 176) señala una serie de principios que todo director de comunicación deberá tener en cuenta en relación con los medios de comunicación:

- Ofrecer una información completa y contextualizada, que no dé lugar a distintas interpretaciones.
- No expresar favoritismos entre los medios de comunicación.
- Contactar con los medios de comunicación que no se hayan comunicado con la empresa.
- Entregar a los/las operadores/as telefónicos/as un documento con la información que pueden facilitar al público y con instrucciones sobre cómo

actuar en cada caso si se producen llamadas de periodistas, autoridades, clientes,...

Portavoz

Es quien aparecerá ante los medios de comunicación para emitir los comunicados oficiales de la empresa. Esta función suele ser asumida por algún directivo de la empresa (director general, consejero delegado,..), o incluso puede ser asumido por el propio director de comunicación, que a su vez dirige todas y cada una de las funciones de comunicación dentro del comité de crisis. En ocasiones, cuando la crisis ha tenido una repercusión relevante, es el presidente de la compañía quien ocupará este cargo. Como máximo responsable debe dar la cara ante los medios de comunicación y la opinión pública.

Cervera (2004: 32) analiza el papel del portavoz en el comité de crisis y lo define como "el interlocutor con los diferentes públicos que habla en nombre de la compañía." El mismo autor menciona las responsabilidades y las acciones concretas que debe realizar:

Responsabilidades

1. Conocer toda la información de interés para los diferentes públicos.
2. Valorar los intereses de cada grupo.
3. Seguimiento y control de los compromisos adquiridos en las comparencias.
4. Representar a la compañía.

Acciones

1. Informarse de la situación de la comunicación.
2. Decidir la presencia/ausencia en el comité de crisis.
3. Elaborar contenidos.
4. Responder a los medios de comunicación.
5. Evaluar su presencia.

Asesor jurídico

El comité de crisis debe contar con un asesor experto en derecho que vele por la legalidad de todas las actuaciones que deberá realizar la empresa.

Equipo especialista externo

Contar con profesionales externos, especialistas en comunicación de crisis, pueden aportar un análisis objetivo de la situación por la que atraviesa la empresa. Su función básica es asesorar o guiar en la toma de decisiones sometiendo al comité a reflexionar sobre todo lo que está ocurriendo y cuál es la mejor salida a la crisis. Alcat (2005: 54) propugna la necesidad de un especialista externo por el siguiente motivo:

“El asesor externo, que convive cada día con empresas de distinto tamaño, de sectores y mercados diferentes, aporta una visión más real porque tiene en cuenta lo sucedido en otras compañías y cómo reaccionan los diferentes públicos. Y además está permanentemente informado de lo que ocurre en el mundo empresarial y mediático y ese conocimiento lo traslada a la organización que asesora”

A veces, también se suele contar con el **Jefe o Director de Recursos Humanos**, sobretodo cuando la crisis que ha acontecido tiene que ver con los propios miembros de la corporación, o bien, también suele formar parte algún director de un área concreta de la empresa que esté implicada en la crisis, ya que aporta una visión rápida y con pleno conocimiento sobre lo que ha ocurrido.

El comité de crisis deberá contar con el respaldo de la Dirección General y Presidencia de la empresa, ya que se deberán adoptar medidas y decisiones para que sean ejecutadas y no sólo se queden en meras recomendaciones. Por ello, es tan importante que alguien con un cargo de alto rango forme parte del comité de crisis, como coordinador o portavoz. En caso de no formar parte, deberá tener acceso a la dirección de forma inmediata para saber qué decisiones independientes pueden ser tomadas, y cuáles han de pasar por su aprobación.

Entre las funciones globales que un comité de crisis debe desempeñar apuntaremos las siguientes:

a) En tiempos de calma, el comité de crisis debería reunirse cada cierto tiempo para recopilar y analizar algunas de las situaciones de crisis que la propia empresa pudiera padecer. También son los encargados de organizar seminarios, simulacros, cursos de formación de portavoces, etc, para estar bien preparados cuando verdaderamente se tenga que afrontar una situación de crisis.

b) Es función también del comité, en tiempos de paz, repasar y actualizar el plan de gestión de crisis y el plan de comunicación de crisis.

c) Cuando la crisis estalla la función principal del comité será la de dirigir y coordinar todas las acciones destinadas al control y seguimiento de la situación.

d) Y una vez resuelto el conflicto, se deberán evaluar las actuaciones realizadas durante su desarrollo, procediendo a la inmediata adaptación y mejora del plan en caso de ser necesario.

Por último, destacar la necesidad del comité de crisis en contar con un lugar, espacio o centro que posibilite un aislamiento propicio para que éste pueda trabajar. Es lo que comúnmente se llama **centro de operaciones o seguimiento**.

Se ha de tener en cuenta qué medios de comunicación (teléfono, internet, fax,..) y qué medios audiovisuales se van a emplear, si se necesitan pizarras o mapas que ayuden a visualizar el estado de las cosas, qué elementos serán necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupciones durante el tiempo necesario y hasta que dure la crisis. Todos estos aspectos deben considerarse previamente, ya que en caso de pasarse por alto, el comité de crisis se ve obligado a utilizar el primer lugar disponible. (González Herrero, 1998:170-171).

3.3.3.3. El manual y el plan de gestión de crisis

Como ocurre en muchas ocasiones con la terminología empresarial, no existe un único nombre para definir un determinado concepto. Lo que nosotros entendemos por plan de

gestión de crisis, se conoce también como *plan de crisis* o *plan de manejo de crisis*. También hemos observado que diversos autores hablan de *manual de crisis* utilizándolo como sinónimo del plan de crisis. Creemos que esta adaptación es debida a la diversidad de empresas, que desde la profesión, acuñan, a su modo, la terminología existente sobre esta materia. A pesar de que el manual y el plan de crisis son dos instrumentos estrechamente unidos, creemos que debemos aventurarnos a evidenciar una distinción entre uno y otro.

El manual de crisis es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir que en cualquier momento pueden ser requeridos por el gabinete de crisis, tanto para la articulación del propio plan de crisis, como para realizar alguna acción concreta, ya que en él debe residir datos e información de interés para afrontar una crisis. También podemos encontrarnos manuales que incluyan el propio plan de crisis.

Vilanova⁷¹ establece una taxonomía respecto a los documentos que deben incluirse en un manual de crisis y recalca la necesidad de ser “revisados y actualizados de forma regular y fácilmente localizables por los miembros del gabinete de crisis”. Estos documentos pueden clasificarse en:

1. Documentos de uso general:

- informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis.
- Posicionamiento general sobre asuntos que hayan sido objeto de conflicto en anteriores ocasiones.

2. De uso específico:

- Modelos de notas de prensa.
- Modelos de comunicaciones (cartas, hojas de fx, mensajes telefónicos...)
- Listado de medios de comunicación.
- Listado de direcciones y números de teléfono de:
 - Administración pública (central, autonómica, provincial y local)
 - Instituciones del sector.
 - Sindicatos.
 - Asociaciones de consumidores
 - (etc)

⁷¹ Núria Vilanova Giralt. En conferencia “cómo afrontar la comunicación en un caso de crisis”. Universitat Autònoma de Barcelona (2004).

En la misma sintonía de Vilanova, se encuentra Fita (2004:214-215), quien explica que el manual de crisis está constituido por:

- a) Descripción de los miembros, nombres y cargos del comité de crisis.
- b) Listado de teléfonos profesionales de los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios.
- c) Listados de direcciones de consultores, proveedores, gabinetes legales, compañías aseguradoras,...
- d) Listados de contacto con los medios de comunicación.
- e) Listado y teléfonos de los servicios de emergencias.
- f) Sumario de las tareas principales a realizar en el momento del conocimiento del impacto.
- g) Instrucciones para enviar mensajes escritos.
- h) Control de declaraciones y comunicados prediseñados.

Por tanto, el manual de crisis se trataría más bien de un compendio de documentos que incluyen información útil y precisa en caso de necesitar recurrir a ella. Pero queremos volver a remarcar que el significado del término “manual de crisis” puede variar en función de la filosofía de dirección o gestión de cada empresa.

El plan de gestión de crisis engloba toda una serie de actividades o tareas que deben desarrollarse antes, durante y después de la crisis, orientando a los miembros del comité de crisis sobre cómo actuar para paliar los efectos que ésta es capaz de producir.

Este plan debe ser elaborado por profesionales especialistas en la materia, teniendo en cuenta que su revisión y actualización son primordiales debido a los cambios y transformaciones que se van produciendo en la empresa y su entorno.

Existen muchos modelos de plan de crisis, puesto que tanto estudiosos sobre el tema, como las propias empresas, adoptan el más apropiado según sus experiencias y conocimientos, y por supuesto, dependiendo de los rasgos propios de cada organización y su entorno. A pesar de ello, en nuestro marco teórico, vamos a destacar el esquema de plan de crisis que propone González Herrero⁷², el cual ha recopilado, según apunta el mismo autor, los contenidos de diversos planes de empresas de diferentes sectores empresariales:

⁷² Ver anexo 11: Plan de crisis de González Herrero.

a) Filosofía corporativa desde la que se aborda el proceso de planificación.

Para hacer comprender qué es lo que se pretende conseguir realizando un plan de crisis, se recomienda hacer un recordatorio de los objetivos y principios básicos de la empresa, haciendo constar:

- Misión o credo corporativos.
- Filosofía y principios de actuación corporativos.

b) Justificación del plan de crisis.

Siguiendo con el punto anterior, hay que incluir las razones por las que es necesario elaborar un plan de respuesta ante situaciones de crisis. En esta sección se incluye:

- Análisis de las crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector.
- Reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis.

c) Objetivos del plan de crisis.

Se deben establecer unos objetivos a alcanzar, ya sean de prevención o de contención de daños. En este sentido el plan debería indicar:

- Qué objetivos son los primordiales y cuáles han de subordinarse a estos.
- Qué función desempeñarán los empleados para conseguir dichos objetivos.

d) Análisis de crisis potenciales.

Es aquí donde se deberá realizar un análisis del entorno a efectos de planificar las potenciales situaciones de crisis, y también se deberá establecer a qué tipos de crisis está expuesta la empresa y de qué manera el plan contribuye a evitarlas, o por lo menos, a minimizar los daños.

e) Guía de actuación en caso de emergencia.

En esta parte se deben establecer los mecanismos de movilización de los recursos humanos de la empresa para responder eficazmente ante una crisis. Esta sección puede ser desarrollada en gran detalle o simplemente dar unas directrices de actuación:

- Qué personas formarán el comité de crisis.
- Cuándo y cómo se ha de alertar al responsable(s) del comité de crisis.
- Cuándo y cómo se ha de contactar con el resto de miembros del comité de crisis.
- Cuáles son las responsabilidades de los miembros del comité.
- Qué métodos de recogida de información tienen a su disposición.
- Cómo se llevará a cabo la aprobación de las acciones y documentos.

- Cuáles son las audiencias y públicos objetivos más importantes y cómo serán informados.

f) Relaciones con los medios de información.

Ésta es una de las secciones de especial importancia en cualquier plan de crisis ya que se convierten en una audiencia clave, debido a su gran poder sobre la opinión pública, sobretudo en situaciones que amenazan la buena reputación e imagen de la empresa. Aquí se deberán recoger todo tipo de información de interés como guías o listados de los medios más importantes (nombre de los responsables, teléfonos,...); cómo se va a hacer llegar la información a los medios (fax, e-mail, vía satélite,...); un borrador de los materiales de comunicación que se van a utilizar (preguntas y respuestas, historial de la empresa, comunicados de prensa,..); cómo se realizará la cobertura informativa; quién será el portavoz de la empresa y algunas recomendaciones sobre cómo actuar ante las apariciones públicas; y por último, impresos de recogida de información que permitan por ejemplo, realizar una cronología de los hechos, quiénes asistirán a las ruedas de prensa, o el tipo de información que se solicita y quién la solicita.

g) Centro de operaciones.

Determinar el lugar donde trabajará el comité de crisis durante el periodo que dure la crisis e indicar el equipamiento y los suministros necesarios.

h) Recursos externos.

Poseer un listado de individuos u organizaciones ajenos a la empresa con los que habrá que contactar en caso de necesitar ayuda, o bien, por ser obligatorio en determinados momentos:

- Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc)
- Consultores (de comunicación, jurídicos, laborales,etc)
- Asociaciones
- Expertos

i) Evaluación y análisis del funcionamiento del plan de crisis.

Es conveniente, aunque no se desarrolle en profundidad en el plan de crisis, recoger cómo el plan se va a poner a prueba, realizando simulacros y cómo se establecerá un proceso para evaluar el funcionamiento del plan y efectuar algunas mejoras.

3.3.3.4. Simulacros y formación de portavoces

Los simulacros o simulaciones de posibles situaciones de crisis tienen un doble objetivo:

- a) Poner en práctica de manera ficticia el plan de crisis para una posterior evaluación del mismo, es decir, para ver hasta que punto los procedimientos que se incluyen en el plan son válidos desde el punto de vista operativo.
- b) Dar a conocer al personal de la empresa el rol que deberán desempeñar en caso de que se produjera una crisis.

Las simulaciones consisten en seminarios de puesta en acción, sobre la base de casos reales o ficticios pero que puede ocurrirnos en cualquier momento. Se trata de resolver la crisis aplicando un guión previamente definido. El responsable de la formación se encargará, además, de estudiar el comportamiento de los actores, mostrándoles cada uno tanto sus puntos fuertes como los débiles (Piñuel, 1997: 182).

Es en estas sesiones de simulacros donde los miembros del comité de crisis pueden testar los mecanismos de gestión de la crisis, cuáles son efectivos y cuáles no; de esta manera, es aquí, en estas simulaciones, donde pueden errar sin que ello produzca consecuencias negativas para la empresa, y así aprender de la experiencia.

Fita (2004: 212) determina una serie de ventajas y desventajas a la hora de poner en práctica estos mecanismos de simulación:

- Ventajas: permite revelar la existencia de puntos débiles en un procedimiento que a priori es abstracto y establecer las medidas correctoras necesarias. Pone en práctica los conocimientos teóricos, y provoca el trabajo en equipo, sirviendo de estímulo de iniciativa colectiva.

- Desventajas: comporta un coste elevado. Todo lo que está relacionado con la crisis suele producir actitudes de rechazo.

Otras sesiones de formación que se recomiendan, son las dirigidas a los portavoces y/o dirigentes de la empresa que deben afrontar una situación de crisis ante los medios de comunicación.

Las clases consisten en preparar al portavoz para que sepa enfrentarse a las cámaras de televisión, a partir de ejercicios, como las entrevistas en directo, o bien, la rueda de prensa o cómo leer comunicados oficiales.

Una vez que el profesional de formación ha realizado las pruebas y analizado los resultados, somete a los portavoces a un examen crítico del contenido verbal de su discurso (velocidad del discurso, vocalización, claridad en sus palabras, poder de convicción, sinceridad, etc...) y de la comunicación no verbal (movimientos, gestos, expresiones,...). (Martín, 1997: 15).

Las técnicas de comunicación que se enseñan en estos seminarios o sesiones de formación para tratar con los medios pueden ayudar a reducir previamente posibles fallos de expresión, y a dominar las situaciones donde las respuestas que se van a dar serán perpetuadas en el mismo momento sin poder rectificar más tarde si no se quiere dar una imagen de confusión y no control de la difusión de mensajes que la empresa debe hacer llegar a sus públicos.

Por último, indicar la necesidad de practicar, tanto las sesiones de simulacros como la formación de portavoces, de forma constante y seria. Ello garantizará la mejora a todos los niveles de la gestión de crisis realizada por la empresa.

3.4. La comunicación en la gestión de crisis

3.4.1. Panorámica previa

Hablar de crisis o gestión de crisis conlleva necesariamente a hablar de comunicación. Sin duda, una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas con el fin de mitigar posibles daños o salvaguardar la imagen y la reputación de la empresa. Ya hemos apuntado lo primordial que resulta para la empresa afectada por una crisis la interacción que existe entre dicha crisis y la percepción pública, de modo que muchas veces será la gravedad del asunto que perciban los públicos, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a activar la gestión de crisis. Lamentablemente, algunas empresas sólo piensan en comunicación cuando se ven afectados por un hecho crítico que resulta tener repercusión mediática, momento en el que la transmisión de información se convierte en una obligación moral si no quieren ver peligrar su continuidad.

Westphalen (1993: 123) resume, en cinco puntos, los modos o maneras de actuar de la organización, en materia de comunicación, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo:

a) *Retomar la iniciativa*: la empresa debe retomar el control de los temas que se abordarán para hacer frente a la crisis, y no colocarse a la defensiva y simplemente responder a los ataques con el objetivo de perjudicar a la empresa. Debe adoptar una política de transparencia, proporcionando a los distintos públicos las informaciones que desean obtener. Si no es posible por parte de la empresa dar toda la información que dichos públicos reclaman, se deberán dar las razones para evitar la propagación de los rumores.

b) *Volver a situar el debate en su punto justo*: es conveniente neutralizar lo antes posible los sistemas de representación colectiva, ya que a veces, adquieren un carácter irracional y reduccionista y evolucionan sometidos a una dinámica particular. Del mismo modo, habrá que dedicar una atención especial a neutralizar los rumores.

c) Aunque suene contradictorio, *no dar preferencia a la comunicación*: la prioridad absoluta es encontrar una salida a la crisis.

d) *Atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo*: es importante ser coherente sobre la eventualidad de la persistencia de la crisis. Es mejor no informar sobre la salida de una crisis si realmente no se está seguro de ello. Es importante organizar las informaciones en cada etapa de la crisis.

e) *Hacer que evolucione la comunicación desde la óptica del fin de crisis*: es necesario preparar, o bien, actualizar, mediante estrategias de comunicación en tiempo de crisis las grandes líneas de lo que será la comunicación post-crisis.

De estas conductas podemos extrapolar que la forma de abordar la comunicación en cualquier situación de crisis es tan relevante como dar solución al problema de la crisis en sí. Y es que no podemos olvidar que las crisis no se resuelven sólo con comunicación, el mismo Westphalen, recomienda no dar preferencia a la comunicación y por contrapartida dar prioridad a la salida de la crisis.

El predominio de una cultura de comunicación en la empresa (establecimiento de relaciones cordiales con los medios, planes de comunicación interna, creación de flujos de comunicación con la administración pública u otros organismos...), podría evitar muchas situaciones que acaban derivando en crisis, pues como hemos visto en la clasificación de éstas, algunas de ellas son ocasionadas bajo su responsabilidad por no haber tenido en cuenta el papel tan importante que puede llegar a tener este tipo de acciones. Estaríamos abogando, pues, por la comunicación entendida como un instrumento gestor de prevención.

Pero lamentablemente, ni todas las crisis son evitables, ni todas las empresas están preparadas o articulan planes de prevención para aquellas crisis que sí pueden evitarse o podrían haberse evitado. Es por ello que la comunicación cobra su máximo protagonismo cuando no ha habido manera alguna de eludir el desencadenamiento de una situación crítica en la empresa.

3.4.2. Aproximación definitoria de *comunicación de crisis*

Partimos de la idea de que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad e incluso la continuidad de la misma. Ante ello, es lógico pensar que la reacción ante la crisis debe ser rápida y contundente, apostando en primer lugar por actuar y hacerle frente para que no produzca posibles daños o en caso de no poder evitarlas, minimizar si cabe sus consecuencias, y en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos:

“se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima.” (Piñuel, 1997: 171).

Efectivamente, una situación de crisis creará opinión pública sobre lo sucedido. La presencia en los medios de comunicación provocará que lo que está sucediendo en la empresa se convierta en dominio público, lo que le obligará a proponer una serie de acciones comunicativas que den algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices a llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación. Marín (2000: 269) resume este hecho de la siguiente manera:

“La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis.”

Por consiguiente, la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable.

Ante este panorama, y haciendo un repaso a la literatura más reciente que existe sobre comunicación de crisis, apuntamos las definiciones que nos dan varios autores, las cuáles nos parecen pertinentes, y por ello las incluimos en nuestro marco teórico.

Mazo (1994: 315) define el concepto de comunicación de crisis refiriéndose a :

“la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus

públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora.”

En segundo lugar, recogemos la idea de Martín y Rodríguez (1997: 8), que hablan de la comunicación para situaciones de crisis como:

“conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.”

Y por último señalaremos la aportación que nos hace González Herrero (1998: 38), sobre el tema, quién tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición de *gestión de comunicación de crisis*:

“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.”

Si nos detenemos un momento en las definiciones citadas, veremos que exponen tres conceptos coincidentes y que se repiten entre sus líneas. En las tres definiciones se habla de **prevención**; ya hemos hecho hincapié en lo importante que resulta adoptar una estrategia comunicativa para anticiparnos a la crisis en tiempos de calma. Seguidamente, y aunque parece lo más obvio, es necesario establecer una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis para encontrarle una salida lo más rápidamente posible. Estas acciones y más procedimientos deberán ser tenidos en cuenta en un **plan de comunicación de crisis**. Y por último, coinciden en mentar el concepto de **imagen**, considerándola como la posible gran perdedora de toda situación anómala o problemática que padezca la empresa.

Dicho todo esto, nos aventuramos a proponer nuestra aproximación a lo que entendemos por comunicación de crisis, que basándonos en las definiciones anteriores, podríamos decir que:

la comunicación de crisis se ocupa de contrarrestar los efectos negativos que puede producir una situación de crisis en la imagen corporativa de cualquier empresa, estableciéndose previamente a su desencadenamiento, una serie de medidas comunicativas que contribuyan a una gestión correcta y eficaz de la crisis.

Aunque la imagen de una empresa pueda salir dañada tras una crisis, existen casos, donde la amenaza se convierte en una oportunidad, en un avance y en un reforzamiento de la empresa ante sus públicos:

“En muchas ocasiones, una buena gestión de crisis ha supuesto una oportunidad para la empresa de reforzar y mejorar su imagen. Casos tan conocidos como el de la empresa de agua mineral Perrier o la alemana Mercedes con su modelo de la clase A, aplicaron la mejor solución: mostrar una actitud transparente y honesta aceptando los propios errores, y sobretodo actuando rápidamente en el momento de aplicar soluciones.” (Uribe- Salazar, 2002: s/n).

Por otro lado, debemos destacar la importancia que tiene para la empresa poseer una imagen positiva, antes de que suceda la crisis, ya que se convertirá en la mejor protección y en un valor que soportará el desgaste producido por la crisis, proporcionando credibilidad y confianza entre sus públicos.

Esta imagen de la que hablamos, debe ser fruto de la gestión global de la comunicación que se implementa en la empresa. Por ello, debemos considerar a la comunicación de crisis como una parte más de la comunicación corporativa/institucional, que encauzando de una forma coordinada y coherente las acciones de comunicación consigue alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, siendo trasladados a los distintos públicos de la organización. Es de esta manera como en la empresa se crea una cultura corporativa estableciendo unas líneas de comunicación común en toda su expresión hacia el interior y el exterior de la empresa. El tipo de comunicación de crisis que se practique en la empresa va a ser un reflejo total de dicha cultura corporativa.

3.4.3. Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis

Una vez realizada la revisión bibliográfica de las teorías y modelos sobre gestión de crisis establecidos por diversos autores, hemos decidido analizar de forma más detallada cuatro modelos. Los tres primeros aportan una visión general de la gestión de la comunicación de crisis. El cuarto modelo es más específico, centrándose concretamente en el sector de la alimentación y bebidas:

1. El modelo Cebolla (model Onion) de Pauchant y Mitroff (1992). Posiblemente sea el modelo más referenciado por el resto de autores y estudiosos en la materia.
2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1996). Debido a que en muchas empresas la gestión de la comunicación se articula desde el departamento de Relaciones Públicas, consideramos de interés abordar la gestión de la crisis desde este punto de vista.
3. El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero(1998), autor nacional de referencia para la doctoranda.
4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003). Como hemos mencionado más arriba, éste es un modelo específico centrado en el sector de alimentación y bebidas. Creemos que nos puede resultar de utilidad en el momento de aproximarnos a nuestro estudio de caso.

4.3.1. El Modelo Cebolla (model Onion) de Pauchant y Mitroff

El modelo que proponen Pauchant y Mitroff se denomina *Onion*⁷³, en castellano “Cebolla” debido a que está constituido por capas concéntricas conformando cada una de ellas un nivel diferente. Cada una de las capas del modelo se refiere a un nivel distinto de la realidad. El nivel 1 puede ser estudiado desde la Psicología; el nivel 2, desde la Sociología y la Antropología; el Nivel 3 incorpora fenómenos de la Teoría de

⁷³ Véase anexo 12: Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.

la organización; y el nivel 4 se puede abordar desde el *management* o la gestión de negocios⁷⁴.

Nivel 1. Carácter de los individuos

En este nivel se comprende las “respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa” (Mitroff, 1997: 67), es decir, los mecanismos de defensa que se implementan desde la propia empresa para hacer frente a la crisis. Los autores creen que la empresa que está preparada para la crisis siempre actuará con responsabilidad, lo cual no ocurre con la empresa que no lo está, tendiendo a culpabilizar a otros por la situación crítica acontecida.

Nivel 2. Cultura Organizacional

En este nivel se sitúa la cultura de la empresa, es decir sus valores y creencias. Dependiendo de cuál sea su cultura, de cómo esté afianzada la idea de que no estamos exentos de padecer una crisis, condicionará la respuesta y la forma de actuar en momentos de crisis. Pauchant y Mitroff encuentran una serie de racionalizaciones que a menudo representan un obstáculo en la preparación de gestión de crisis. Estas racionalidades son del tipo “si ocurre una crisis nuestro tamaño nos protegerá” o “las crisis son únicas por tanto no sirve de nada estar preparados”.

Nivel 3. La estructura organizativa

En el tercer nivel encontramos la infraestructura de una organización comprendiendo su organigrama, y la tecnología que se utiliza en los procesos de producción o gestión de las empresas. El comité de crisis se ubica en este nivel.

Nivel 4. La estrategia de la organización

Se incluyen aquí todos los mecanismos, planes y procedimientos necesarios para la gestión de crisis. Mitroff señala cinco fases en la gestión de crisis (ver punto 3.3.2):

- Fase de detección de señales.

⁷⁴ En SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid.

- Fase de preparación/prevención.
- Fase de contención/limitación de daños.
- Fase de recuperación.
- Fase de aprendizaje.

4.3.2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1998)

El modelo de Marra⁷⁵ incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes, como clave en el éxito de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. “La habilidad de comunicar rápida y eficazmente es un claro e importante componente de éxito en la gestión eficaz de la crisis” (Marra, 1998: 462).

Marra utiliza la casuística para romper con la idea de que para gestionar con eficiencia una crisis es necesario poseer un plan de crisis. Pone como ejemplo, entre otros casos, a la NASA con la explosión del *Challenger*, como una organización que aunque poseía un plan de crisis, la situación fue mal gestionada. Y en contrapartida, casos como el del *Tylenol*, de la empresa Jonson & Jonson, que sin contar un plan de crisis, se consideró y se considera, como un caso ejemplar de cómo gestionar una crisis.

El mencionado autor atribuye el éxito de la gestión de crisis a la cultura comunicacional de la empresa y a la excelencia en las relaciones públicas. Es por ello que considera que la autonomía del departamento o área de las relaciones públicas es la clave para la correcta gestión de crisis en las empresas.

4.3.3. El Modelo de Crisis Evitables y No evitables de González Herrero (1998)

González Herrero (1998: 55) establece un modelo de gestión de comunicación de crisis que desglosa en dos figuras⁷⁶. La primera aborda el proceso ideal de gestión de crisis en aquellas situaciones que se consideran evitables mediante la intervención oportuna por parte de la organización (modelo para la gestión de crisis evitables). La segunda figura ilustra aquellas situaciones que no son evitables y donde la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas que una

⁷⁵ Véase anexo 13: Modelo de RRPP de crisis de Marra.

⁷⁶ Véase anexo 14: Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.

crisis puede producir en una empresa, como pudiera ocurrir en el caso de desastres naturales (modelo para la gestión de crisis no evitables o accidentales).

En ambos modelos se establecen las actividades que deben desarrollarse tanto en la etapa proactiva como en la reactiva. Una de las diferencias que se muestran la encontramos en el modelo de crisis evitables, pues se introduce la gestión de conflictos potenciales, mientras que en el modelo de crisis accidentales se comienza por la etapa de vigilancia-planificación.

En el modelo de crisis evitables las fases de crisis y post-crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde la actuación es correcta y oportuna sin que existan agentes externos fuera de control o influencia de la organización. En las crisis no evitables, las fases de crisis y post-crisis son etapas ineludibles por las que la empresa pasa obligatoriamente.

4.3.4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003)

De los modelos estudiados ninguno hasta el momento había propuesto un modelo específico para un sector concreto. Saura después de analizar las crisis más graves sufridas por el sector español de alimentación y bebidas y su gestión de comunicación de crisis durante el periodo 1990-2000, nos presenta su propuesta de modelo de gestión de comunicación de crisis basado en el sector de alimentación y bebidas. El Modelo CICLE⁷⁷ se fundamenta en cinco pilares básicos: calidad, investigación, control, legislación y ética. A estos cinco elementos, el modelo debe su nombre, que en palabras de Saura (2005: 369) “aplicados de forma efectiva llevarán a una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector. Los elementos del modelo están relacionados dentro del sector”.

⁷⁷ Véase anexo 15: Modelo CICLE de Saura.

ESQUEMA DE LAS SIGLAS DEL MODELO CICLE (Saura, 2005: 360)

CALIDAD: poner en práctica el sistema ARCPC (análisis de riesgos y control de puntos críticos). Conservar, manipular, cocinar correctamente y asumir el coste/precio de una mayor calidad (alimentos orgánicos, productos de calidad y con denominación de origen...)

INVESTIGACIÓN: aplicar el principios de precaución y esfuerzo en centros de investigación (EEB, OMGs, acrilamida, irradiación, protección de cultivos,...)

CONTROL: control externo (administración central y autonómica:persecución del fraude) e interno (selección de proveedores, materias, piensos, envases, productos,...)

LEGISLACIÓN: cumplir la regulación (sectores) y generar la legislación necesaria (administración europea, central, CCAA)

ÉTICA : hacer lo correcto y comunicar/informar/educar lo correcto.

Este modelo representa una situación idílica del sector en el que se aplica. Cuando uno de los pilares falla, el problema potencial tiende a estallar y a desembocar en crisis pudiendo empeorar o alargarse en el tiempo.

Las entidades involucradas en el sector (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan conjuntamente y colaboran en momentos de crisis alimentarias, tanto en la fase de prevención o detección de problemas, de crisis y en los momentos posteriores a ella.

La comunicación de crisis se coordina desde el conjunto de entidades que se entrelazan y se enmarcan en un pentágono con los cinco elementos básicos para la gestión de crisis.

3.4.4. El plan de gestión de comunicación de crisis

Como vimos en el punto 3.3. una de las etapas por la que atraviesa toda gestión de crisis, es el proceso de planificación, que indiscutiblemente se desarrolla al mismo tiempo en el ámbito de la comunicación. No olvidemos que la comunicación de crisis forma parte de la gestión de crisis, lo que conlleva a señalar que en la fase de planificación se deberá tener en cuenta todas las acciones comunicativas previstas para hacer frente a la situación anómala en la que se encuentra la empresa.

En una primera fase preliminar, donde se comienzan a detectar una serie de signos precursores, o bien, podemos intuir la posibilidad de que se produzcan sucesos no deseados (catástrofes, accidentes,...), es conveniente establecer unas directrices de prevención, que desde el punto de vista comunicativo, faciliten la gestión de la información de forma eficaz si se diera el caso de no acotar la crisis a tiempo y comenzar a constituir el equipo o comité de crisis. La coherente gestión de la comunicación en esta fase puede ayudar a la empresa a controlar todos los rumores y encauzar otras acciones de respuesta pudiendo disminuir el impacto mediático que probablemente producirá esta situación.

Cuando la crisis se sitúa en su fase aguda, quiere decir que ha explotado, que comienza a darse cierta cobertura mediática, y es aquí donde las acciones de comunicación deberán potenciarse para encontrar una salida rápida a la crisis, y para recuperar la imagen que en estos momentos está en juego.

Tarde o temprano la empresa entrará en una fase post-traumática o de normalización, durante la cual se deberán seguir utilizando acciones comunicativas para recuperar la confianza de sus públicos y extraer conclusiones críticas de todo lo acontecido.

En cualquier caso, la planificación de la comunicación frente a las crisis se sintetiza, como su propio nombre indica, en un **plan de gestión de comunicación de crisis**, o simplemente, **plan de comunicación de crisis**, que deberá ser activado en los primeros índices de alarma que se produzcan en la empresa. También se planteará en esta fase el establecimiento del comité de crisis o equipo de gestión de crisis, quienes formaran un grupo de trabajo, encargado de implementar las medidas de actuación y corrección para hacer frente a la crisis y reducir los efectos que ésta pueda provocar sobre la imagen corporativa.

El plan de gestión de comunicación de crisis se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que una empresa desarrolla para eliminar o aliviar los efectos negativos, que desde el punto de vista de la comunicación pueden generar una crisis y permita una gestión óptima de la misma. Es, por tanto, un plan de actuaciones comunicativas que servirá de apoyo al comité de crisis para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa en relación a sus públicos para salvaguardar la imagen de la empresa:

“El objetivo del Plan de Comunicaciones de Crisis es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades (el mismo objetivo del Plan de Gestión de Crisis), resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa.” (Lino, 2001: 78).

También es necesario no perder de vista la importancia de gestionar eficazmente la información que deberá facilitarse a los stakeholders de la empresa. Pérez de Tudela (1994: 135) en su definición de plan de comunicación de crisis incide en este asunto aludiendo a los medios de comunicación como los receptores de las respuestas que deberá proporcionar la empresa:

“El plan de comunicación de crisis debe establecer los procedimientos de acción y las líneas de responsabilidad para manejar toda la información disponible, controlando que la que suministre sea cierta y contrastada y sabiendo responder con precisión y seguridad a los periodistas de los diferentes medios.”

El plan de gestión de comunicación de crisis, puede formar parte de un plan general de gestión de crisis, en el cual se implementan medidas globales para su tratamiento y solución, lo que permite que la empresa no sienta la sensación de pérdida de control en los primeros momentos de presentarse la crisis. Entre estas medidas, se deberán incluir las acciones comunicativas que se recogerán en el plan de comunicación de crisis. Por todo ello, se suele considerar al plan de comunicación de crisis como un auxiliar fundamental del plan de gestión de crisis, que comienza a ser operativo en el momento en el que se constituye el comité de crisis y desactivándose en última instancia una vez terminada la crisis.

Como veremos algunos de los apartados que se dan en el plan de gestión de crisis coinciden con los apartados que se desarrollan en el plan de gestión de comunicación de crisis. Esto es debido, como ya apuntamos en su momento, a la ineludible simbiosis

natural que existe entre ambos planes, ya que es difícil delimitar dónde empieza y acaba cada uno de ellos. Debemos considerarlos como dos planes totalmente complementarios.

Puede ocurrir que la empresa no disponga de un plan general de gestión de crisis, y simplemente desde el departamento de comunicación se elabore un plan de comunicación de crisis que se basará en los principios establecidos en el plan de comunicación general de la empresa, donde aparecerán definidos los objetivos globales de comunicación. No olvidemos, que la mejor protección que la empresa puede tener ante una situación de crisis es poseer una imagen positiva, y esto será resultado de las estrategias globales de comunicación que la empresa haya aplicado a lo largo de su historia. Por tanto, en este sentido, el plan de comunicación de crisis es un documento que puede existir por sí mismo, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa, desde el punto de vista comunicativo, a la hora de hacer frente a la crisis.

Es momento de señalar qué apartados o ítems componen un plan de gestión de comunicación de crisis. De la bibliografía existente sobre el tema destacamos el plan de comunicación de crisis propuesto por Fearn - Banks⁷⁸ es el más paradigmático y sirve de referencia para la mayoría de estudiosos de la materia. Aún estando de acuerdo con ese planteamiento, hemos preferido realizar un análisis de los distintos planes que establecen todos los otros autores citados que abordan la gestión de la comunicación de crisis a lo largo de todo este marco teórico y observamos que coinciden fundamentalmente en ocho apartados. Esto nos permite constituir un nuevo ejemplo de plan de gestión de comunicación de crisis ⁷⁹:

1. Investigación previa
2. Objetivos de comunicación
3. Identificación de los públicos
4. Constitución del comité de crisis
5. Elaboración de estrategias
6. Instrumentos de comunicación
7. Evaluación de post-crisis
8. Simulaciones y formación de portavoces

⁷⁸ Véase anexo 16: Modelo de plan de comunicación de crisis de Fearn-Banks.

⁷⁹ Véase anexo 17: Modelo plan de comunicación de crisis (Elaboración propia).

1. Investigación previa

El plan de comunicación de crisis debe comenzar con una recopilación de información sobre la empresa necesaria para poder diseñar y enfocar las diferentes acciones que en él se van a contemplar. En primer lugar, se debe analizar la realidad de la actividad empresarial: productos, servicios, volumen de facturación y producción, análisis del mercado,... Aquí también es imprescindible realizar un análisis de las crisis que se han dado en la empresa, que supuestamente están recogidas en informes que se elaboraron cuando éstas sucedieron en su momento. En estos informes se podrá encontrar información sobre qué tipo de crisis se dieron, a qué públicos afectaron y qué estrategias se llevaron a cabo para contrarrestarlas, entre otras.

Otro tipo de análisis necesario en este primer punto, es el estudio de los posibles riesgos que amenazan a la empresa. De esta manera se podrán prever posibles acciones para que no se conviertan en futuras crisis, o bien, poder detenerlas a tiempo para que no produzcan posibles daños.

En último término es necesario realizar una investigación sobre la imagen que la empresa posee en tiempos de calma para que se pueda hacer una idea de cómo están posicionados en la mente de sus públicos. Cabe destacar, que en algunas ocasiones la empresa sólo llega a ser conocida por el gran público durante una crisis, en estos casos puede que dicha empresa sin tener una imagen corporativa definida, debido a la crisis, se cree una imagen negativa desde un principio (sirva como ejemplo la empresa Boliden Apirsa en la crisis de Doñana. En este caso, lo primero que conoce el gran público es la crisis: “la empresa que contaminó Doñaña”).

Nos sentimos próximos, desde un punto de vista conceptual, al método de análisis de la imagen corporativa de la empresa que propone Sanz de la Tajada (1994: 19) quien plantea las siguientes etapas:

- 1ª etapa: realizar un análisis de la situación para determinar los atributos de identidad de la empresa.
- 2ª etapa: identificar a los públicos a los que se van a dirigir las acciones de comunicación de la empresa.
- 3ª etapa: analizar qué atributos de identidad interesa a la empresa que sean percibidos por parte de los públicos.

-4ª etapa: averiguar el posicionamiento analítico de la empresa para conocer cuál es la imagen percibida de la empresa por los diferentes públicos.

-5ª etapa: elaborar el plan de comunicación global de la empresa donde aparecen los objetivos de comunicación que la empresa se ha propuesto alcanzar a corto y largo plazo, sirviendo además, como base para diseñar el plan de comunicación de crisis.

2. Objetivos de comunicación

Como objetivo general del plan, podemos citar que se persigue que los efectos que puede producir una crisis no repercutan en el funcionamiento básico de la empresa y como no, en su imagen frente a sus diferentes públicos. Basándonos en este objetivo general, se pueden distinguir otros objetivos más específicos (Martín y otros, 1997: 11):

- a) Articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis.
- b) Definir de forma exhaustiva responsables, funciones y medios a utilizar.
- c) Controlar el flujo de información que se genera en toda crisis, en aras de evitar posibles rumores.
- d) Reflejar la seguridad y responsabilidad social de la empresa.
- e) Mantener y consolidar la confianza de todos sus públicos, reforzando la imagen de la empresa.

3. Identificación de los públicos

Al estudiar la comunicación empresarial, observamos que la empresa está envuelta por una serie de públicos con los que su relación es imprescindible para su supervivencia. En una situación de crisis es necesario realizar una identificación selectiva de aquellos que pueden verse afectados para que la empresa pueda establecer las estrategias de comunicación más idóneas para cada tipo de público. Como veremos más adelante, para facilitar la clasificación de los públicos y sobre todo a la hora de detectar cuáles han sido los más afectados por la situación de crisis, se suele adoptar el enfoque genérico de dividir a los públicos en internos y externos.

4. Constitución del comité de crisis

Los miembros del comité de crisis deberán estar preparados para poder actuar con la mayor celeridad posible cuando se encuentren con los sucesos críticos. En este apartado deberán determinarse quiénes son los miembros del comité y qué responsabilidades tienen cada uno de ellos. Su función será la de impulsar y coordinar la gestión de la crisis en todos sus ámbitos. En palabras de Piñuel (1997: 184) el comité de crisis “permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa: se beneficia de la sinergia creada cuando se juntan diferentes competencias; y asume una función de competencia reservada (él y sólo él gestiona la crisis).”

Respecto a la estrategia comunicativa a seguir, será el comité de crisis quien la apruebe y la supervise. Todas las acciones de comunicación se llevarán a cabo por el propio comité de crisis.

5. Elaboración de estrategias

Una vez constituido el comité de crisis, éste deberá ponerse a trabajar elaborando estrategias de comunicación que según el tipo de crisis se tratará de identificar al instante hacia qué tipo de público la empresa dirigirá sus acciones de comunicación.

La estrategia de comunicación a seguir por la empresa puede adoptar cuatro posibles modalidades (Canovas, 2000: 31):

- a) *Reactividad*: comunicar solamente cuando existe un requerimiento concreto por parte de sus públicos.
- b) *Proactividad*: liderar la información que se ofrece de la crisis, es decir, ofrecer la información antes de que te la pidan.
- c) *Accesibilidad*: aplicar la política de transparencia informativa de la empresa y atender las peticiones inmediatamente.
- d) *Consistencia*: difundir únicamente la declaración oficial y los argumentos en torno a los mensajes básicos.

6. Instrumentos de comunicación

Un aspecto a considerar y de gran utilidad es el establecimiento de los posibles instrumentos de comunicación que el comité de crisis deberá tener en cuenta para la difusión de la información conveniente a la empresa. Si tuviéramos que diseñar un listado de diferentes instrumentos de comunicación indispensables, incluiríamos los siguientes: visita de periodistas al sitio afectado; conferencias de prensa; comunicados de prensa; entrevistas de prensa; teleconferencias, videoconferencias; llamadas personales; web corporativa; e-mail; Intranet; fax; revista institucional.

Todos estos medios pueden ser utilizados en mayor o menor medida, dependiendo de la repercusión que haya tenido la crisis. Pero hay dos herramientas, el comunicado y la conferencia de prensa que resultan ser las más características en las situaciones de crisis.

También es necesario tener diseñados, para estos casos, materiales como plantillas o modelos de notas de prensa, modelos de comunicaciones (cartas, hojas de fax, mensajes telefónicos,..). Y por supuesto, disponer de listados de medios de comunicación, listados de teléfono de emergencia, ...).

Bakker (1997: 35) explica que todos los materiales de comunicación, tanto verbales como escritos han de responder a lo que el autor denomina “**La Regla de las cinco C's**”, unas reglas muy valiosas que sirven como guía para la planificación y preparación de los materiales:

- Demostrar una **C**uidadosa atención y un **C**ompromiso, mostrando el lado humano como respuesta a las actitudes emocionales que tanto abundan en una crisis.
- Ser **C**onsistentes en todas sus afirmaciones y respuestas para evitar acusaciones de ocultación u ofuscación de la verdad.
- Transmitir la información con **C**oherencia y **C**laridad para ayudar a todos a comprender mejor lo que serán situaciones difíciles.

7. Evaluación post-crisis

Averiguar cuándo se puede dar por finalizada la crisis no resulta nada fácil. En ocasiones, la empresa cree que la crisis ha pasado cuando ya no se habla de ella en los medios de comunicación. Por supuesto puede ser un indicativo de que realmente la crisis está finiquitada, pero se recomienda seguir con la gestión y dejar un poco más de tiempo ya que en cualquier momento puede volver a resurgir si la crisis no se tiene bien controlada.

Cuando finalmente la crisis se da por acabada es importante que se intente extraer conclusiones y enseñanzas: qué no debe hacerse la próxima vez, qué es lo que realmente ha funcionado, y como no, hacer un informe de la crisis acontecida identificando así nuevos factores de posibles crisis.

Se deberá por tanto corregir y actualizar los planes de crisis, tanto el de comunicación, como el de gestión de crisis, en general, que deberán ser estudiados y asimilados por el director general, y por supuesto, por el director de comunicación de la empresa. También puede existir la posibilidad de implementar un **plan de superación de crisis** que será analizado en el último punto de nuestro marco teórico.

8. Simulaciones y formación de portavoces

Para comprobar si el plan de comunicación de crisis que se ha elaborado está bien diseñado y si es eficaz o no, es conveniente llevar a cabo una serie de actividades de simulación y formación que permitirán concienciar no sólo a los miembros del comité de crisis, sino a todos los trabajadores de la empresa de cómo actuar ante una situación de crisis. Aunque si bien es cierto que todo el personal debería tener conocimiento de cómo actuar ante una situación, no sólo desde el punto de vista técnico, sino también respecto a la comunicación (propagación de rumores, información a los medios,..), estas sesiones de formación, en su mayoría, se suelen dirigir a las personas que poseen mayor responsabilidad en aquellos departamentos o actividades susceptibles de sufrir más riesgos de crisis. O bien, son simulacros que los miembros del comité utilizan para poner a prueba todos los procedimientos a seguir en el plan de crisis. Por último, existe un tipo de formación dirigida especialmente a los portavoces ya que son ellos los que han de dar la cara frente a los medios de comunicación, y al resto de sus públicos.

3.4.5. Estrategias de comunicación ante los públicos de la empresa

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:

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

Fuente: Del pulgar (1999: 136).

La identificación y clasificación de los públicos implicados en una crisis se estipula en gran medida por quiénes y cómo son afectados, lo que comporta poner más énfasis en el ámbito de la comunicación empresarial que más lo requiera, ya sea en la comunicación corporativa institucional, en la comunicación comercial o en la comunicación interna.

Como apunta González Herrero (1998: 189) sea como fuere, un buen sistema de comunicación interna es totalmente crucial para la gestión de la comunicación de crisis, independientemente de si los públicos internos son afectados de manera directa, o bien se trata de hacer frente a una crisis externa:

“El gestor de crisis tiene que asegurarse de que existe un flujo constante de comunicación entre los miembros del comité de crisis y el resto de empleados. Esto es cierto tanto antes como durante de una crisis. Es importante informar a los trabajadores de las medidas que ha adoptado la organización en el caso de que se produzca una crisis y de hacerles ver que su cooperación es importante para que todo funcione correctamente, y también para evitar posibles incidentes”.

Además, en algunas ocasiones, los públicos internos, no sólo juegan un papel importante en la comunicación porque puedan convertirse en los aliados de la empresa para hacer frente a la crisis, los empleados también pueden ser los que lleven a la empresa a una situación de crisis, ya sea por conflicto laboral, o bien, por algún accidente que se ha producido en su interior.

El citado autor (Ibidem: 191) comenta que es relevante conseguir una buena comunicación entre dirección y trabajadores ya que puede ser de gran ayuda a la hora de disminuir las tensiones internas. En las empresas en las que existe un buen clima interno es más fácil que haya cohesión ante una situación de crisis, y por ende, según la manera en la que se lleva a cabo la comunicación interna suele ser también un indicativo de cómo la empresa se comunica con el exterior. Las empresas que se caracterizan por una deficiente comunicación interna suelen ser también deficientes en sus comunicaciones hacia el exterior. No olvidemos, que es la cultura de la entidad la que determina los estilos de ésta.

Coincidimos con González Herrero 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. Como consecuencia de este planteamiento, podemos decir que la empresa puede adoptar diferentes estilos o tipos de comunicación que sentarán las bases primordiales en el momento de afrontar una situación de crisis.

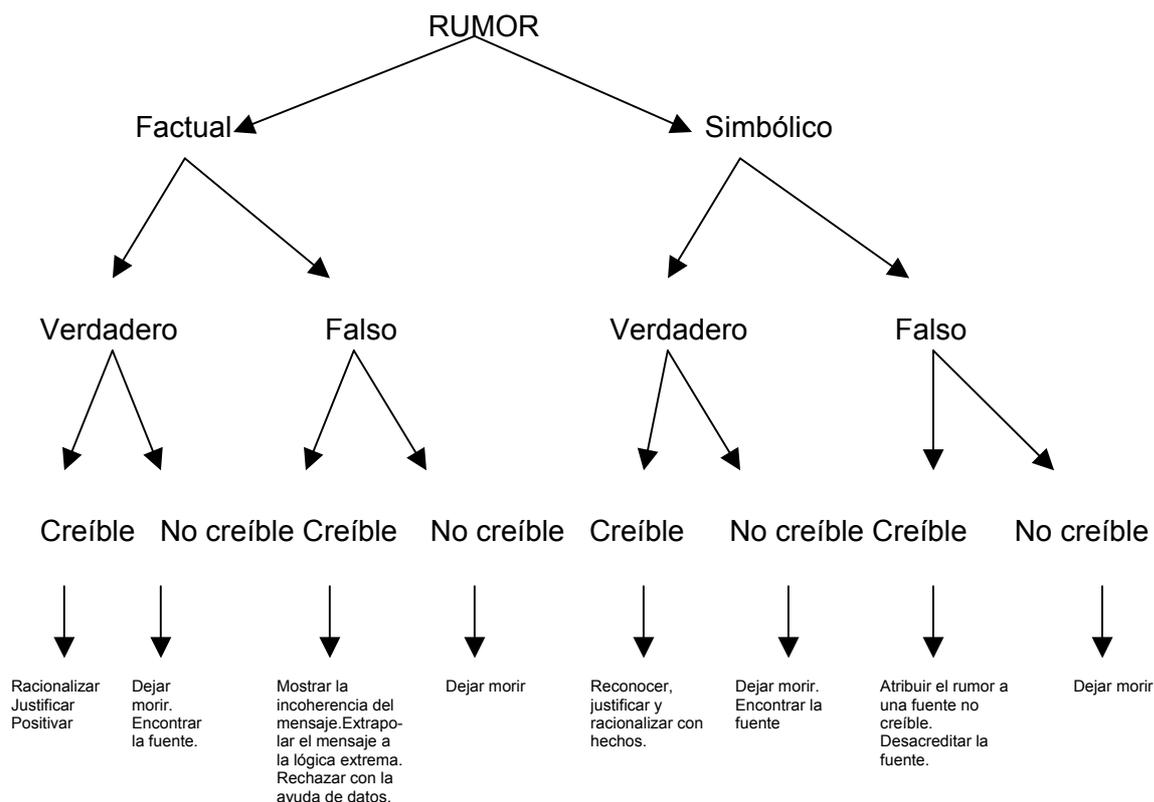
Solà (1996: 41) diferencia tres maneras de tratar la comunicación y que deben tenerse en cuenta en toda gestión de comunicación de crisis:

- *Comunicación preventiva*: consiste en iniciar un programa de crisis cuando todavía no se prevee ningún indicio, aunque sólo sea como medida preventiva. Este programa de comunicación no sólo aliviará los efectos de la crisis sino que como es lógico, colaborará en darle mayor prestigio y/ reputación. Lo cual significa que no sólo se está invirtiendo por si hay una crisis, sino que se podrá recoger sus beneficiosos efectos a medio plazo.

- *Comunicación proactiva*: que normalmente tiene por objeto las crisis imprevisibles. Concretamente es el tipo de comunicación que se tiene que adoptar en el momento en el que se inicia la crisis, a partir de una maniobra de anticipación mediante el desarrollo de herramientas de gestión de comunicación.
- *Comunicación de respuesta*: la que se establece a partir del conocimiento público de una crisis. Aplicar este tipo de comunicación provoca menor efectividad ya que una vez desencadenados los rumores que siguen a la crisis, es muy difícil conseguir de nuevo la imagen favorable que poseía la empresa.

Los rumores nacen principalmente por una ambigüedad sobre un suceso que ha acontecido en la empresa y que rápidamente se transmite; normalmente de boca en boca entre los públicos internos de la empresa. Pero, evidentemente, el rumor no sólo es característico de la comunicación interna de la empresa sino que incluso puede ser motivador de una crisis externa debido a su circulación por la opinión pública.

Costa establece un modelo de gestión del rumor basado en la distinción entre rumor factual, o fundado en un hecho verificable, y rumor simbólico o fundado en la retórica y las emociones en detrimento de los razonamientos y los datos. Otra diferencia que aplica en el modelo es discernir entre rumor falso y/o rumor verdadero, para finalmente constituirlo como un rumor verosímil o creíble, o bien, un rumor inverosímil o no creíble. A partir de aquí, señala toda una serie de actitudes que la empresa deberá asumir dependiendo del tipo de rumor que se dé, con la pretensión de hacerle frente y articular todos los procedimientos adecuados para su gestión:



Fuente: Actitudes de la comunicación en tiempos de crisis. Modelo de Kapferer modificado. Costa (2004:188)

Retomando el tema inicial de la importancia de identificar a los públicos implicados en una crisis, es necesario previamente haber analizado quiénes son todos los públicos de la empresa, para que posteriormente en caso de que acontezca una crisis, se pueda estipular quiénes se pueden ver más perjudicados y cómo se tratará la información para intentar que se vuelva a la normalidad lo antes posible, y es que como comenta Marra (1998: 462) “ la habilidad de comunicar rápida y efectivamente es claramente un componente de éxito y efectividad en la gestión de la de crisis”.

Mitroff (1997: 28) establece una diferencia entre las empresas que no están preparadas ante una posible crisis y aquellas que sí lo están. La distinción radica en que la organización preparada para la crisis, la ve como algo que le afecta no solamente a la propia entidad sino también a todos los grupos de interés (stakeholders). Mientras que la empresa no preparada para la crisis pero que es propensa a ella, la define como algo que le sucede principalmente a ella, sin tener en cuenta a los públicos.

Como ya indicamos en el plan de comunicación de crisis, una de las formas que existen para identificar de la manera más rápida y efectiva a los públicos de la empresa es clasificándolos en públicos internos y externos.

Es obvio que la 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 deseo por salir de esta situación.

La clasificación de los públicos internos y externos puede hacerse de dos formas (Marín, 2000: 27):

a) Por su incorporación secuencial y temporal a la crisis. Aparecen aquí tres grandes públicos:

1. Los que están en la crisis desde su origen (colectivo interno, accionistas, proveedores y clientes).
2. Los que intervienen para controlarla, gestionarla y superarla (directivos, comité de crisis y asesores).
3. Los que, desde su puesto de espectador, observan y opinan sobre ella (medios de comunicación, y a través de ellos, el gran público).

b) Por la forma en que son afectados. Suelen ser los públicos internos y los que mantienen relaciones de producción con la entidad (clientes, proveedores, consumidores, accionistas, etc...) los que se verán más directamente involucrados; y por supuesto no se puede olvidar a los poderes públicos por la repercusión social de la crisis.

Con referencia al modo de establecer comunicación con estos públicos, y concretamente con el personal de la empresa - desde el directivo al personal base - se debe mantener una comunicación igual en todos sus niveles, de forma horizontal, para poder crear un sentimiento de unidad en esos momentos tan difíciles que se producen. Deben estar bien informados de lo que está ocurriendo y que la empresa demuestre que su colaboración en estos momentos es fundamental para poder gestionar con éxito la crisis y darle salida cuanto antes. Si por el contrario esto no se tiene en cuenta, el público interno se convierte en una fuente primordial para los

medios de comunicación cuyo objetivo es extraer información de lo que ocurre y si la empresa no ha sentado correctamente las bases de comunicación con el personal pueden ser creadores de posibles rumores, o bien, pueden tomar posiciones que afectarán notablemente a la estabilidad de la empresa.

En lo que atañe a los públicos externos, los medios de comunicación se convierten en el público externo por excelencia ya que dependiendo del tratamiento que hagan del suceso acontecido en la empresa provocará una situación de crisis específica según la repercusión o eco que los medios hagan de ella. Ellos serán los encargados de difundir lo ocurrido a los distintos públicos bajo sus propios análisis e investigaciones. La relación con ellos debe ser estudiada y planeada, como veremos a posteriori, ya que depende, en gran medida, de ellos que la empresa pueda recuperarse cuanto antes y volver a tiempos de calma.

Otros públicos externos de interés son los proveedores, accionistas, sindicatos o clientes, entre otros, a los que se deberán dirigir varias acciones de comunicación recogidas en un plan, teniendo en cuenta la especificidad de cada uno de ellos. Por supuesto no se puede olvidar al *gran público* que aunque no tenga una relación estrecha con la empresa puede que tras lo que ha visto o escuchado a través de los medios de comunicación tengan una imagen negativa de la empresa por lo que se deberán idear otro tipo de acciones para salvaguardar su imagen o contrarrestar la mala reputación que se ha creado tras la crisis.

Llegados a este punto, queremos concluir con una serie de procedimientos que establecen Westphalen y Piñuel (1993: 117), a los que ellos denominan, **principios estratégicos**, que son básicamente posibles maneras de actuar ante los públicos, o en otras palabras, diferentes estrategias de respuesta hacia sus públicos en determinados momentos concretos de crisis:

1. **Estrategia del silencio:** se trata de no reaccionar ante las acusaciones o de hablar de ello lo menos posible. Entre sus ventajas encontramos la simplicidad, ya que la comunicación se reduce a su más mínima expresión (no comment), y en el caso de rumores infundados, el silencio contribuye a secar una crisis poco virulenta. La empresa optará por el silencio cuando no se ve afectada implicada directamente en la crisis. En contrapartida, el silencio está mal considerado cuando nos enfrentamos a una crisis grave. Esto es interpretado como una

escapada y parece probar la culpabilidad de la empresa y, como consecuencia, la imagen de la empresa resulta bastante dañada.

2. **Estrategia de la negación:** ésta sucede cuando la empresa niega rotundamente el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le quiera interponer. Si la información que se está difundiendo es totalmente errónea, esta técnica permite frenar cualquier evolución de la crisis. En cambio, resultaría catastrófico para la imagen de la empresa utilizar esta estrategia en el caso de que las acusaciones estuvieran totalmente justificadas.

3. **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** consiste en hacer asumir la responsabilidad a un tercero para proteger a la empresa como tal. Puede tratarse de una persona de la propia empresa, o bien, del exterior, como un competidor, un periodista, etc... Esta estrategia resulta eficaz sólo a corto plazo, ya que tocará al tercer en discordia justificarse, mientras tanto, la empresa puede preparar con tranquilidad su plan de defensa. Este procedimiento no es nada apreciado por el gran público ya que corre el riesgo de ser interpretado como una negativa de la empresa de asumir sus responsabilidades. Se recomienda utilizar esta estrategia cuando la empresa inculpada sea realmente inocente.

4. **Estrategia de la confesión:** se trata de reconocer las propias responsabilidades y de colaborar completamente con los medios de comunicación. Esta estrategia de confesar la verdad es siempre un valor positivo para la empresa ya que afirma así su sentido de la responsabilidad. Pero por supuesto aunque el público honre su sinceridad, va a deplorar las faltas cometidas y condenar a la empresa por su responsabilidad ante la crisis. Por ello será necesario dar argumentaciones sólidas para que la situación no se prolongue en exceso y trabajar rápidamente para que se pueda recuperar la imagen perdida.

3.4.6. La actuación de los medios de comunicación ante las crisis de las empresas

A lo largo de este marco teórico, hemos apuntado en alguna ocasión, que la gran mayoría de veces en las que un acontecimiento deriva en una situación de crisis para la empresa es consecuencia del grado de tratamiento que los medios de comunicación hacen sobre el suceso, quienes informan al público general de lo ocurrido, orientando la información que transmiten según sus propios análisis. Es por ello que los medios de comunicación se presentan como uno de los públicos con los que la empresa probablemente tendrá que tratar más en estos casos, aunque sólo sea porque es el canal principal de comunicación para todos los demás:

“Los medios de comunicación son unos de los públicos más importantes durante las crisis porque influyen en la opinión pública. La empresa no debería esperar a una situación de crisis para familiarizarse con los medios locales.” (Berge, 1990: 67)

Está claro que la imagen corporativa que posee la empresa ante sus públicos es un punto clave cuando ésta padece una crisis. De ahí, la importancia de evitar el impacto negativo que ésta podría producir en dicha imagen, intentando mostrar sobretodo un control total de la situación, y llevando a cabo acciones comunicativas que no hagan perder la credibilidad de la empresa y procurando que toda la información que transmiten los medios de comunicación se corresponde con lo que realmente ha acontecido, ya que en ocasiones, éstos pueden deformar la realidad, proporcionando noticias erróneas, difíciles de afrontar, cuando el daño ya se ha producido.

Una buena parte de la literatura sobre comunicación de crisis está dedicada a establecer los principios o reglas que deben guiar las relaciones entre la empresa y los medios de comunicación. González Herrero (1998: 173) cree que esta dedicación es tan grande debido a tres motivos principalmente:

1º La mera existencia de los medios de comunicación es la que hace que exista la crisis.

2º La necesidad de relacionarse con los medios es importante porque la empresa necesita de éstos para exponer su visión de los hechos y comunicarse con sus públicos.

3º Son el desestabilizador de la empresa por la cobertura de la información.

En referencia a este tercer motivo, un estudio realizado por la asesoría de comunicación Inforpress conjuntamente con la APIE (Asociación de Periodistas de Información Económica) revela que aunque los directivos de las empresas consideran a los medios de comunicación como aliados necesarios ante una situación de crisis (56%), también indica que existen todavía reticencias entre los directivos cuando tienen que relacionarse con los medios de comunicación (26%)⁸⁰.

Parte de las obras consultadas que abordan la comunicación de crisis, se centran en proporcionar las directrices básicas para ser un buen portavoz, establecen técnicas para hablar en público y cómo actuar ante los medios. De esta idea surgiría la necesidad de formación de portavoces en la fase de preparación y prevención ante situaciones de crisis.

Es importante prepararse para la crisis, lo cual implica respecto a los medios realizar una evaluación sobre cómo se encuentra la relación entre éstos y la empresa. Todo esto, por supuesto, en momentos de calma. Se debería analizar qué tipo de información transmiten, y por ende, cuál es la opinión que se crea y exponen sobre la entidad. Puede ser que la empresa mantenga excelentes relaciones con los medios de comunicación lo cual, siempre será positivo a la hora de afrontar situaciones de crisis. Pero no siempre lo antedicho suele ocurrir.

Cánovas (2000: 37) opina que a la hora de conocer *qué, por qué, cuándo, dónde y cómo* son los medios de comunicación con los que la empresa se va a relacionar se debe tener claro cuál es su coyuntura, la cual se sitúa entre las siguientes realidades:

- a) Entretienen informando.
- b) Sirven a un público e intentan fidelizarlo.
- c) Compiten por la audiencia para captar publicidad.
- d) Ganan dinero (o al menos lo intentar).
- e) Utilizan el poder que todos les concedemos.

Siguiendo con esta idea, Schmertz (1986: 77) nos dice que lo que importa a los medios de comunicación es que la noticia venda, que interese a la audiencia popular, y que “cuanto más provocativa y dramática, mejor, y si no entra en estas categorías puede que no reciba la atención que se merece.”

⁸⁰ Véase anexo 18: Estudio Inforpress.

Evidentemente, otro factor a tener en cuenta es la libertad de prensa, que juntamente con su estilo, su lógica y su política editorial, los medios de comunicación optarán por presentar su propia visión de los hechos.

Por tanto, puede ocurrir que la relación entre empresa y medios de comunicación sea bastante precaria, en el sentido de que son pocas las noticias que existen sobre la empresa, lo que puede producir que en situaciones de crisis, al no ser muy conocida, lo más normal, es que se asuma una actitud crítica sobre el asunto. La solución ante este panorama pasa por la actuación de la empresa, siendo accesible y procurando establecer una relación más fluida en épocas de tranquilidad.

Una vez la crisis ya ha hecho presencia, lo que la empresa tiene que entender es que es mucho mejor facilitar el trabajo a los medios de información, manteniéndolos, en todo momento, informados sobre los acontecimientos. Se recomienda “dar la cara” y contar todo lo que está ocurriendo, ya que como vimos en su momento, los silencios pueden ser susceptibles de crear rumores o especulaciones tanto en el contexto interno como externo de la empresa. Dicha información debe contener mensajes donde prime la veracidad y la honestidad. Ésta puede ser una de las mejores vías para proteger la reputación e imagen de la empresa, manteniendo la confianza y credibilidad del público externo, y por supuesto, la del colectivo interno:

“Los medios de comunicación van a conseguir una buena historia con o sin tu ayuda. Con tu ayuda, dispondrás de mejores opciones para controlar el mensaje. Sin ella, la historia que finalmente se imprima o emita podría ser no sólo perjudicial para ti o tu compañía, sino también incorrecta.” (Fink, 1986: 115).

Es obvio, que mientras acontece la crisis, el equipo que tiene como función la gestión de ésta, es decir, el comité de crisis, deberá realizar un seguimiento mediático y posiblemente deba desarrollar un plan de actuaciones sobre la marcha. Se deberá analizar las informaciones que estén transmitiendo los diferentes medios, sobre todo, comprobando que no se produzcan deformaciones o sesgos sobre la información que la propia empresa ha proporcionado. Al mismo tiempo, se debería explicar a los propios empleados cómo está en estos momentos la situación y cuáles van a ser las soluciones a la crisis, ya que una de las fuentes primarias para extraer información por parte de los medios, es acudir a los empleados y a sus familias, lo cual implica que si no son tenidos en cuenta y no son debidamente informados, pueden acarrear consecuencias negativas para la empresa, que difícilmente se podrán contrarrestar, ya

que siempre su opinión será más creíble que la del director o portavoz de la empresa en cuestión.

Una vez, pasada la fase aguda de la crisis, debe continuar el seguimiento y la atención sobre los medios de comunicación, ya que cualquier alusión al tema, por pequeña que parezca, puede volver a reavivar la polémica y de nuevo resurgir el conflicto.

3.4.7. Instrumentos de comunicación en momentos de crisis

La empresa cuenta con una serie de instrumentos a través de los cuales consigue transmitir información, comunicar lo que está sucediendo y mostrar su actitud frente a la crisis. Los más utilizados y que dotan de mayor fuerza e impulso a los mensajes son el comunicado de prensa, las conferencias de prensa, y en último lugar, con la llegada de las nuevas tecnologías, contamos con la web corporativa y la intranet, que se caracterizan por distribuir información de forma inmediata y actualizar el transcurso de los acontecimientos.

Un **comunicado de prensa** consiste en la presentación por escrito de una afirmación o postura que identifica cómo una empresa responde a la crisis, se especifica quién está al mando del equipo o comité de gestión de crisis, o incluso a menudo se incluyen lineamientos diseñados por la empresa para resolver el problema. (Cruz, 2001: 97).

El comunicado de prensa evita posibles errores y malentendidos al ser una información oficial que suele presentarse en un documento escrito, y donde se estipula las líneas de actuación que se emprenderán para recuperar cuanto antes la normalidad, o bien, se proporcionan datos de interés (informes, imágenes,...) con la pretensión de que sean publicados por los medios de comunicación.

Cervera (2004: 338) explica con más detalle en qué debe consistir un comunicado:

“Una declaración clara y concisa que subraye las razones por las cuales se facilita el comunicado y que explique lo ocurrido; un comentario que muestre el interés para el público y el impacto que el hecho puede tener; una declaración de lo se está haciendo y los pasos que se va a seguir; una declaración clara de cómo y dónde se puede obtener más información y cuándo se celebrará la rueda de prensa”.

Respecto a las **conferencias de prensa**, decir que se trata de una herramienta útil, en un escenario de crisis, porque permite distribuir la información sin ventaja para ningún medio de comunicación, y emanada de la empresa personalizada en el rostro del portavoz.

Las conferencias de prensa deberán ser preparadas por el comité de crisis, pensando siempre que su principal propósito, en estos casos, es entregar un informe breve sobre hechos concretos, destacando los pasos que la empresa está dando para resolver las consecuencias de las crisis. (Lino, 2001: 95).

Internet se ha constituido en la actualidad en un canal con un gran potencial estratégico para la empresa. Durante una crisis la página web de la empresa se convierte en una fuente de información muy recurrida. Como explica Rojas “cada vez más los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas webs de las empresas”⁸¹ .

La web corporativa es un medio que permite a la empresa gestionar telemáticamente la crisis a través de sus redes de acceso a nivel mundial con la particularidad de transmitir mensajes con gran inmediatez y sobretodo actualizados.

Aquellas empresas que cuenten con una intranet, podrán utilizarla como herramienta de comunicación interna, lo que permite distribuir información pormenorizada sobre el desarrollo del suceso:

“En una organización grande no es fácil distribuir de manera consistente información detallada a cada miembro del personal durante un acontecimiento en desarrollo. La Intranet es uno de los pocos vehículos que lo puede hacer. De hecho, es el único espacio al que todo el mundo puede acceder potencialmente cada día”⁸²

⁸¹ ROJAS, O. : “La comunicación en momentos de crisis”. En <http://hiper-texos.mty.itesm.mx>.

⁸² MCGOVERN, F: “Gestión de crisis: La red puede ayudar” En <http://elpais.es/articulo/elpportec>

3.4.8. La conducción de la post-crisis en términos de comunicación (Plan de superación de crisis)

Es sabido que tras una situación de crisis, los efectos negativos que pueden acometerse en la comunicación empresarial implementada en una empresa se producen en términos de imagen o reputación corporativa. Es por ello, que es conveniente realizar un análisis sistemático después de la crisis, fundamentalmente para aprender de lo ocurrido y conocer cuál es el estado general de las actitudes y opiniones de los diferentes públicos de la empresa. Quizás la crisis haya puesto en evidencia algunos procedimientos del plan de comunicación de crisis siendo éste el momento más adecuado para identificarlos y para que no se produzcan la próxima vez.

Aquellas empresas que no posean un plan de comunicación de crisis, pueden utilizar el análisis post- facto como la excusa perfecta para crearlo.

Por todo ello, la empresa ha de ser consciente de lo importante que resulta ser esta fase post-crisis, ya que nos permite extraer enseñanzas, y sumándonos a lo que Meyers y Holusha (1986: 27) dicen, “las crisis presentan oportunidades al tiempo que desafíos, oportunidades que no se presentan en ninguna otra ocasión”, pues, posiblemente se corrijan algunos defectos y se mejore el nivel de preparación de la empresa. Aquí podríamos aplicar el dicho popular “se aprende más de los errores que de los éxitos”.

O'Rourke (1997: 127) es uno de los autores que más ha incidido en el estudio de la comunicación post-crisis. El autor nos ofrece unas pautas para saber cómo realizar el análisis de lo ocurrido una vez que nos encontramos en las postrimerías de una crisis . Explica que no existe un indicio particular que nos avise de cuándo ha de comenzar el análisis. Podemos pensar que lo peor ha pasado, y por tanto es hora de iniciar el análisis, cuando:

- los medios de comunicación tienen poco o nada nuevo que contar, ya que informan del tema no dando nuevas noticias sino resumiendo las antiguas.
- el volumen de llamadas a las líneas 800 vuelve a niveles casi normales.
- los informes de los vendedores reflejan una disminución en la preocupación de los clientes.

- el volumen de acciones y volatilidad de precios han vuelto a los niveles estacionales históricos de una empresa que cotiza en bolsa.
- las reuniones del equipo de gestión de crisis en las oficinas centrales se reducen a una al día como mucho.

Para que el análisis tuviera razón de ser y fuera verosímil debería ser llevado a cabo por el equipo que gestionó la crisis, pero con la implicación necesaria de la alta dirección, en caso de no pertenecer al comité de crisis y alguna otra persona que no haya participado directamente en la respuesta a la crisis, así posiblemente se obtendrían resultados más realistas, sin existir deformación ninguna.

Otro autor, Marin (2000: 287) nos presenta un **plan de superación de crisis**, que incluye la premisa esencial del análisis y evaluación de los efectos que ha producido la crisis para tratar de lograr cuanto antes la recuperación de la imagen, y así evitar que el impacto sea mayor.

El plan de superación de crisis debe comprender varias etapas⁸³:

1. Investigación y evaluación de impactos:

- a) Evaluación de las actitudes de los diferentes públicos para evaluar la motivación residual después de la crisis. Esto se puede llevar a cabo a través de entrevistas en profundidad, análisis de contenidos, o bien, investigaciones de campo más profundas.
- b) La investigación de opiniones permitirá conocer cuál ha sido la reacción pública ante la crisis, medir sus percepciones sobre el desarrollo de ésta y concretar la valoración de la imagen externa de la empresa.
- c) Valoración de programas tanto los de información y difusión como los de integración de intereses y necesidades recíprocas dentro del marco de la responsabilidad social.

Todo ello nos plantea un estado general de la realidad y sirve de base para implementar las estrategias de recuperación.

⁸³ Véase anexo 19: Plan de superación de crisis de Marín.

2. Planificación estratégica:

Determinar los programas a establecer, así como los recursos materiales, humanos y económicos a emplear. La identificación de los objetivos a alcanzar por el plan de superación debe contemplar:

- a) Relanzar la imagen de la empresa, recuperando de nuevo la confianza de sus públicos.
- b) Serenar las preocupaciones generadas por los riesgos detectados durante el periodo de crisis.

3. Ejecución de programas:

De modo que se alcancen los objetivos fijados, pudiendo utilizar las distintas técnicas que están al servicio del marketing y la comunicación corporativa: relaciones públicas, publicidad, patrocinio, promoción de ventas,...

4. Evaluación del plan:

Es necesario también aquí realizar un análisis de cómo se ha ejecutado el plan, de cuáles han sido los resultados de los programas implementados y de qué manera han influido en la recuperación de la imagen o reputación de la empresa.

Por último, añadiremos, que esta evaluación crítica de cómo se ha gestionado la crisis en términos de comunicación, así como el posterior diseño de un plan de superación de crisis se convierten en la clave principal para evitar que se vuelva a repetir una crisis de ese tipo, o por lo menos, en el caso de que no se pueda impedir su aparición, poseer un *know how* sumamente importante que otorgue a la empresa las directrices necesarias para la adecuada gestión de la comunicación de crisis.

**IV. ESTUDIO DE
CASO: LA CRISIS DE
FONTANEDA**

4.1. Contextualización histórica

4.1.1. Historia de Fontaneda

Las galletas Fontaneda deben su nombre a Eugenio Fontaneda Millán, un confitero que en 1881 se instala en Aguilar de Campoo donde monta un pequeño molino de chocolate. Por esos años, la comarca palentina ya era conocida por su fama galletera. Eugenio ubicó su pequeña confitería en la esquina de la Plaza de España. En el año 1912 monta su propia fábrica de galletas al adquirir maquinaria que le permite fabricar mayor cantidad de galletas de modo industrial en detrimento de lo artesanal. De este modo, Eugenio comenzó a producir galletas para el consumo entre las clases más populares, dejando a Artiach, empresa que acaparaba en aquel entonces casi todo el mercado galletero, los productos más elaborados y refinados. La buena aceptación de la galleta *María* entre la clase popular hizo que Eugenio comenzara a obtener grandes beneficios y en 1913 se traslada a una planta de producción mucho más grande. Pero no será hasta 1924, cuando acabe por emplazarse a la localización actual de la fábrica de Fontaneda (en la actualidad, Horno de Galletas de Aguilar) en la calle del Pozo.

En 1936, en los inicios de la Guerra Civil Española, la empresa de Fontaneda que se encuentra en manos de los hijos de Eugenio, Rafael y Aniano Fontaneda, atraviesa por momentos de dificultad. Sin embargo, con la posguerra esta situación cambia, debido a que la galleta se convierte en un alimento nutritivo y de bajo coste para una sociedad civil que pasa hambre. La década de los cincuenta y sesenta son años de esplendor para Galletas Fontaneda. La galleta *María* se convierte en un producto de obligado consumo en los desayunos y meriendas de los niños de aquella época. En 1958 un incendio destruye la fábrica, pero Rafael viaja a Estados Unidos donde adquiere maquinaria más innovadora y moderna y vuelven a reconstruir la fábrica. La galleta *María* se convierte en todo un símbolo para los españoles sustentado por las primeras campañas publicitarias en televisión.

La crisis de los años setenta también afectará a Fontaneda. En plena crisis fallece Rafael Fontaneda, concretamente en 1977. La entrada en nuestro país de las empresas multinacionales, capaces de ofrecer un producto más llamativo y rejuvenecido, junto a la incapacidad de Fontaneda de encauzar correctamente el negocio provoca que la empresa entre en quiebra. En 1990 la empresa se convierte en

sociedad anónima, pero las nefastas inversiones⁸⁴ y la incapacidad de salir adelante obliga a sus propietarios a venderla el 10 de agosto de 1996 a la multinacional norteamericana Nabisco⁸⁵. El precio de la venta se estimó en 4.000 millones de pesetas⁸⁶.

La planta de producción de Aguilar de Campoo seguía fabricando, en las máquinas de siempre, las tradicionales galletas *María*. Nabisco, nada más desembarcar se encuentra con una plantilla de trabajadores que solicita a la nueva directiva un plan de viabilidad del negocio. Los trabajadores querían conocer cuál iba a ser su futuro, pues eran conscientes que los tiempos avanzaban y que las nuevas generaciones de consumidores solicitaban otro tipo de producto más novedoso, dejando atrás la tradicional *María*.

Meses después de la compra de Fontaneda, Nabisco anuncia a la plantilla, formada por 435 empleados (en su época más esplendorosa había llegado a tener 900 empleados), que tiene previsto llevar a cabo planes de reducción de empleo. Los métodos utilizados en la negociación colectiva por la compañía estadounidense no conectan con los modelos de negociación que el comité de empresa quiere implementar y pronto comienzan las movilizaciones por parte de los trabajadores.

El 27 de noviembre, Nabisco presenta al comité de empresa, un plan de recorte de plantilla, en lugar del plan de viabilidad que los trabajadores le habían solicitado. Catorce días después la empresa consigue firmar un preacuerdo con los representantes de UGT y un independiente, al que no se suman los representantes del CCOO y CGT. Este preacuerdo para que tuviera valor tenía que estar ratificado por la plantilla. Finalmente no fue así, después de convocarse un referéndum celebrado el 18 de diciembre y de obtener 189 votos en contra y 183 a favor.

Nabisco decide entonces presentar un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) ante la Dirección General de Trabajo de la Junta de Castilla y León, con el fin de rescindir el contrato al 40% de la plantilla, ya que aduce pérdidas económicas en el balance de 1996.⁸⁷ Finalmente, el ERE se aprueba y se pierden 123 puestos de

⁸⁴ “El balance de 1995 arrojaba unas pérdidas de 80 millones de las antiguas pesetas” (CCOO, 2004: 19).

⁸⁵ La multinacional Nabisco había adquirido por aquel entonces a Artiach, Marbú, Royal, Apis y Fruco, con lo que con la adquisición de Fontaneda cerraba aún más el mercado a la competencia. (CCOO, 2004: 20).

⁸⁶ (Cabanas, 2005: 48).

⁸⁷ Según sus datos (Nabisco) en el ejercicio de 1996 han obtenido unas pérdidas de 940 millones de pesetas” (CCOO, 2004: 23).

trabajos, fruto del acuerdo alcanzado por el comité de empresa (con la abstención de CCOO) y Nabisco.

En el año 2000 Nabisco es comprada por la multinacional Philip Morris, que a su vez, se integra mundialmente a Kraft. En ese mismo año, el Grupo United Biscuits adquiere la división de Nabisco de Europa, Oriente Próximo y África del Norte⁸⁸.

4.1.2. United Biscuits

4.1.2.1. Antecedentes de la compañía

La historia de UB se remonta al año 1948, cuando es constituida por la fusión de McVitie&Price y McFarlane Lang, dos empresas escocesas de galletas de larga tradición cuyo origen data de los inicios del s. XIX. Desde entonces, UB, uno de los principales fabricantes de galletas y aperitivos, ha ido ampliando y adquiriendo una cartera de marcas comerciales líderes en el mercado europeo.

En su expansión⁸⁹, UB se diversifica y adquiere empresas de galletas de chocolate (Crawford's Biscuits y MacDonald's Biscuits), frutos secos (Kenyon Son&Craven) y snacks salados (Meredith&Drew). En los años setenta se produce un crecimiento internacional, con adquisiciones en Estados Unidos (Keebler Company y Terry's of York). En los años ochenta penetra en el mercado de los congelados y la pizza (Ross Young's). Y en los noventa, la compañía decide comprar negocios en Europa continental (Delacre y Biscuiterie Nantaise, entre otras) y en Australia (The Smith's Snackfood Company, principal fabricante de frutos secos).

En abril del año 2000, UB pasa a formar parte del consorcio de empresas inversoras Finalrealm. Tres meses más tarde, Nabisco es adquirida por United Biscuits y pasa a formar parte del holding Finalrealm. United Biscuits está controlada por las siguientes firmas de capital de riesgo: Cinven 30%, PAI Partners 30% y MidOcean Partners 15%. El 25% restante pertenece a Kraft.

⁸⁸ www.wikipedia.com

⁸⁹ Véase anexo 20: Evolución cronológica de UB.

En el año 2001, UB cuenta con más de 14.000 empleados y 20 centros de producción distribuidos por toda Europa (Reino Unido, Alemania, Francia, Bebelux, España y Portugal).

UB es líder en el mercado de galletas del Reino Unido, que opera, entre otras, con las marcas más célebres de las islas británicas, McVitie's (compradas por el 85% de las familias británicas), Go Ahead! y Jacob's. Con estas tres marcas United Biscuits posee el 33% de la cuota del mercado de galletas en el Reino Unido. También es el número uno en el mercado inglés de frutos secos y la segunda en el mercado de aperitivos y tartas. En Francia y Bélgica es la segunda empresa del mercado de galletas. En España y Portugal cuenta con marcas líderes de mercado, entre ellas: Fontaneda, Filipinos, Artiach, Chiquilín, Royal, Apis, Fruco, Oreo, Chis Ahoy!, Triunfo y Proalimentar. Las marcas de United Biscuits son compradas por más del 97% de la población española y en Portugal alcanza el 39% del mercado.⁹⁰ La estrategia empresarial de UB se centra, por tanto, en la inversión en marcas prioritarias de mercados principales generando oportunidades de crecimiento rentable.

UB se organiza en una sola estructura para los negocios de galletas y snacks en el Reino Unido. A partir de aquí, la compañía se compone de regiones permitiendo un fuerte enfoque en las prioridades de comercio y operaciones: Sur de Europa, Norte de Europa y una división de negocios de ventas internacionales. Malcolm Ritchie es el presidente del Grupo y Joan Casaponsa el director general del negocio en el Sur de Europa.⁹¹

La multinacional británica se rige por unas políticas y códigos de conducta que deben guiar la totalidad de las acciones emprendidas por sus miembros:

“UB insiste en la honestidad, integridad y justicia en todos los ámbitos de su negocio y espera que dichos valores sean respetados por todos sus colaboradores” (...) “El comportamiento y conducta de los colaboradores debería superar el examen público y no transgredir los aceptados estándares de comportamiento organizacional”⁹²

La responsabilidad social es un aspecto de la gestión empresarial que trabajan desde diferentes ámbitos de acción⁹³:

⁹⁰ Porcentajes extraídos de la información facilitada en la página web de la compañía. www.unitedbiscuits.com

⁹¹ Datos referidos al momento de la crisis de Fontaneda.

⁹² “Gobierno y principios de Funcionamiento”, p. 6. (www.unitedbiscuits.com).

⁹³ www.unitedbiscuits.com

- Beneficiencia: realizan campañas de donaciones y programas de participación porcentual según beneficios.
- Educación: establecen vínculos con escuelas primarias y universidades. Diseñan materiales educativos sobre los procesos de producción y comercialización de los productos. Apoyan a sus empleados para que se integren en las asociaciones de padres de las escuelas de sus hijos.
- Actividades locales: colaboran en iniciativas de ámbito local con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus vecinos, como por ejemplo, la construcción de zonas de juego para los niños o la donación de productos para actividades con el fin de recaudar fondos.
- Medio ambiente: participan en nuevas iniciativas que promuevan el cuidado del medio ambiente. En España, UB patrocina una campaña que promueve la reforestación (www.plantatuarbol.com).
- Conservación energética y transporte: colaboran con la Energy Advice Center, centro que asesora sobre el ahorro de energía tanto en el lugar de trabajo como en el hogar. Lo están llevando a cabo en las fábricas de Reino Unido. Buscan nuevos métodos que permitan reducir el tránsito de su flota de camiones.

UB forma parte del Corporate Responsibility Group. Esta organización integra a cincuenta importantes empresas que se comprometen a practicar la responsabilidad social corporativa.

El compromiso con el consumidor es clave para UB, y su página web cuenta con un *site* específico donde se recogen los principios de información al cliente. Se define como una empresa “abierta, honesta, accesible y comunicativa, orgullosa de sus productos y de su histórico y distinguido legado como fabricante de productos de calidad”. Se comprometen a facilitar a los consumidores toda aquella información legítima, que precise sobre la empresa, incidiendo en que sus comunicaciones se rigen por asegurar el bienestar y la seguridad del consumidor. Para ello cuenta con diversas líneas de atención al cliente.

En el mes de julio de 2006 UB vende a Kraft Foods Inc, la división del Sur de Europa (España y Portugal). La operación se estima en 833,5 millones de €, de los cuales 419,5 corresponden a la asunción de deuda emitida por United Biscuits y los restantes 414 millones equivalen a la participación del 25% que Kraft posee en acciones en la multinacional británica y que le sirve para canjear y adquirir el negocio⁹⁴. El acuerdo devuelve a Kraft los derechos de todas las marcas registradas de Nabisco, incluidas las galletas Oreo y Ritz en la Unión Europea, Europa del Este, Oriente Medio y África.⁹⁵ Después de la compra, Kraft deja de mantener participaciones en United Biscuits y en ninguna de sus filiales.

4.1.2.2. United Biscuits y Fontaneda

UB llega a España tras haber absorbido a Nabisco en julio de 2000. Su actividad se centra en el negocio galletero, en los patés, tomates triturados y en los postres en polvo.

Galletas	Patés y tomates triturados	Zumos	Postres
Fontaneda	Apis	Fruco	Royal
Filipinos			
Artiach			
Marbú Dorada			
Artinata			
Chiquilín			
Oreo y Chips Ahoy (marcas pertenecientes a Kraft)			

Los productos de Fontaneda⁹⁶ se dividen en varias categorías en función de las necesidades que cubre a los consumidores:

- Familia: desayunos con la galletas tradicional y saludable.
 - La Buena María
 - Marbú Dorada

⁹⁴ La Vanguardia: "Kraft completa la compra de UBSE en la Península" (8 de septiembre de 2006)

⁹⁵ www.acceso.com. "Kraft amplía su liderazgo en galletas a través de la compra de United Biscuits en la península Ibérica". (10-7-2006).

⁹⁶ www.unitedbiscuits.com. Datos extraídos en agosto del 2006.

- Niños: galletas divertidas.
 - MiniDiver
 - Diver chocolate
 - Diver ChocoRisas

- Galleta saludable: equilibrio entre salud y placer.
 - Digestive
 - Sin
 - Fibra Bifidus

En el momento de la crisis, UB cuenta con siete centros de producción en España (Viana, Orozco, Montornés del Vallés, Aguilar, Montijo, Don Benito y Mérida) y aproximadamente una plantilla de 1100 empleados. La península ibérica representa un 12% de las ventas netas y un 9% de los beneficios del grupo. En el año 2001, la compañía registra unas ventas de 260 millones de euros, un 8% más que el año anterior.⁹⁷ Sin embargo, Fontaneda, desde que fue adquirida por la multinacional americana Nabisco en 1996 y luego pasó a ser gestionada por UB, acumula unas pérdidas de 19,9 millones de euros.

En 2002, UB es líder del mercado galletero seguida por las marcas blancas o marcas de distribuidor (galletas fabricadas para cadenas de distribución, por ejemplo Mercadona) Cuétara, LU Biscuits (Danone), Galletas Gullón y Grupo Siro.

Cuota en % del valor (euros) en el Mercado Español de Galletas.⁹⁸

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
United Biscuits	26,0	26,6	27,2	26,9
Cuetara	14,1	13,9	13,9	12,1
Lu Biscuits	13,9	13,6	13,2	13,1
Gullón	5,4	5	4,9	5,2
Siro	2,2	2,3	1,9	1,8
Marcas distribuidora	15,1	16,3	17,4	20,2

⁹⁷ "United Biscuits invierte en varias fábricas". 5 de abril 2002. El Mundo.

⁹⁸ Datos facilitados por la compañía UB.

Cuota en % de las principales marcas en el Mercado Español de Galletas⁹⁹

MARCAS	2001	2002	2003	2004
Artiach	14,4	14,5	14,9	14,8
Cuétara	14,1	13,9	13,9	12,1
Lu	13,9	13,6	13,2	13,1
Fontaneda	11,6	12,1	12,3	12,1
Gullón	5,4	5	4,9	5,2
Siro	2,2	2,3	1,9	1,8

Estos gráficos nos muestran que el mercado de galletas está copado por dos tipologías de empresas. Por un lado, las empresas locales con gran tradición galletera en nuestro país, como Gullón, Cuétara y Siro. Y por otro lado, las multinacionales que han adquirido marcas españolas alcanzando posiciones altas en la tabla de cuotas de mercado (veáse United Biscuits y LU Biscuit).

Una de las características del sector de galletas en España es que está muy concentrado en la comunidad de Castilla y León. En ella se elaboran el 44% de las galletas fabricadas en nuestro país. Según las estadísticas de la Confederación Palentina de Organizaciones Empresariales, Siro y Gullón son la segunda y tercera empresas de la provincia de Palencia en cifras de negocios. (Montero, 2003: 26).

Joan Casaponsa es contratado por UB, el 17 de septiembre de 2001, como director general de UBSE (United Biscuits South Europe). Uno de sus primeros cometidos es promover una reorganización de la actividad productiva en España debido al fuerte estancamiento de las ventas, lo cual empeoraba la situación de pérdidas que soportaba la empresa. A este problema se le añade que de sus tres fábricas de galletas, la factoría de Orozco era la que poseía mayor nivel de capacidad productiva, situándose en un 50% . Las de Viana y Aguilar estaban por debajo de ese porcentaje. El plan de reorganización de la actividad productiva de UB estima las siguientes medidas:

- eliminar 5 marcas.
- reestructurar el equipo de Dirección.
- cambiar la política de comunicación.

⁹⁹ Datos facilitados por la compañía UB.

- implantar un programa para relanzar la innovación.
- cerrar la fábrica de Aguilar (se encuentra a un 30% de su capacidad productiva).
- inversiones de 8,5 millones € para ampliar y acondicionar las plantas de Viana y Orozco.
- inversiones de 11.5 millones € para la construcción de una nueva fábrica de conservas cárnicas en Mérida.
- propuesta de adquisición de la marca líder en galletas de Portugal, Triunfo.

El anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda en Aguilar de Campoo va acompañado de un ERE que UB presenta ante el Ministerio de Trabajo. El plan social que la compañía ofrece a la plantilla contempla la posibilidad de traslados, bajas incentivadas, el apoyo al autoempleo, la recolocación de un pequeño grupo de trabajadores en otras fábricas y prejubilaciones.

4.1.3. Aguilar de Campoo

Aguilar de Campoo es un pueblo español de la provincia de Palencia (Castilla y León). Está situado a las orillas del río Pisuegra y próximo al embalse de Aguilar. Dicen los historiadores que Aguilar de Campoo fue una villa de gran importancia en la Edad Media. La villa data de 822, cuando la Orden de San Benito decidió instalarse en ella.¹⁰⁰

En la actualidad Aguilar tiene aproximadamente 7.800 habitantes. Su término municipal tiene una superficie de 236,60 kilómetros cuadrados, compartidos junto con veintisiete entidades menores (villas y lugares). Toponímicamente significa: “el lugar situado en el nido de águilas y cerca del campo”. Su conjunto cívico y social la califican como una villa moderna y actualizada, en constante crecimiento, cabecera de la comarca natural montañosa de la provincia de Palencia, próximos a los territorios de Cantabria y Burgos. (Alcalde, 1995: 53-60).

Su casco urbano se ubica 897 metros de altitud sobre el nivel del mar. Dista noventa y nueve kilómetros de la capital de la provincia, Palencia, con la que se comunica a través de la carretera N-611 (futura autovía de la Meseta A-67). (Alcalde, 2005: 11).

¹⁰⁰ “Aguilar de Campoo”. *Microsoft Encarta 2006* (DVD). Microsoft Corporation, 2005.



G. Alcalde, 1995

La villa de Aguilar posee un importante legado artístico y cultural, especialmente de época medieval, románica y renacentista. Sus monumentos artísticos más destacados son de naturaleza religiosa, civil y militar. Entre ellos, cobran máximo interés el monasterio de Santa María la Real, las iglesias de Santa Cecilia y Santa Clara, la Colegiata de San Miguel, la Plaza Mayor, el palacio de los Marqueses de Aguilar de Campoo, las puertas de Reinosa y del Camino Real y los puentes sobre el río Pisuerga.



A. M. Enrique, 2006



A. M. Enrique, 2006

Aguilar de Campoo se caracteriza por su importante industria galletera “surgida como consecuencia de la excelente infraestructura harinera provincial de mediados del siglo XX” (Alcalde, 2004: 119). Los negocios familiares fueron los que iniciaron la tradición galletera y con el paso de los años fueron industrializando la producción hasta crear grandes emporios de galletas. En la década de los 60, años en los que el consumo de

galletas estaba en auge, existían cinco fábricas de galletas: Gullón, Ruvil, Fontaneda, Tefe y Fontibre. En la actualidad existen tres galleteras en Aguilar: Gullón 1, Gullón 2 y Horno de Galletas de Aguilar del Grupo Siro (la antigua Fontaneda).



A. M. Enrique, 2006

Además de sus fiestas patronales que se celebran entre los días 24 y 29 de junio en honor a los santos Juan y Pedro, Aguilar cuenta con una manifestación cultural destacada que es la Semana del Cine Español a la que suelen acudir actores reconocidos y el Encuentro Internacional de Artistas Callejeros.

4.1.4. Cronología de la crisis

Antecedentes

El año anterior a la crisis de Fontaneda, en Castilla y León se había clausurado varias fábricas (Alfacel, Enertec, Delphi-Packard, Cellophane y Yazaki-Monel) afectando a 1500 trabajadores. Los políticos se convierten de este modo en el punto de mira y la opinión pública les comienza a exigir mayor responsabilidad y compromiso en la defensa de los intereses de los castellano-leoneses. En el momento en el que estalla la crisis, La Junta de Castilla y León es gobernada por Juan Vicente Herrera, del Partido Popular. El entonces presidente del gobierno, Jose M^a Aznar había sido presidente de la comunidad autónoma de Castilla y León durante tres años. En Aguilar, el alcalde, Javier Salido, pertenece al PSOE, al igual que su homólogo en Palencia, Heliodoro Gallego. Jose Luis Rodríguez Zapatero era por aquel entonces líder de la oposición. En el comité de empresa de la fábrica de Fontaneda, su presidente, Hilario Álvarez, pertenece al sindicato UGT que cuenta con la mayoría de la representación sindical.

4 de abril de 2002: anuncio del cierre de Fontaneda

UB anuncia el cierre de la factoría de Galletas Fontaneda, ubicada en la localidad de Aguilar de Campoo (Palencia). A las 10 horas del 4 de abril de 2002, Joan Casaponsa, director de UB en España, se reúne con el comité de empresa para explicarle las razones que motivan el cierre de la planta de producción de galletas de Aguilar. Los motivos manifestados son: la fábrica de Aguilar estaba produciendo a un 35% de su capacidad, pérdidas de 20 millones de euros desde que Nabisco la adquiriera en 1996, la imposibilidad de ampliar una fábrica situada en el centro de Aguilar de Campoo y la articulación de un plan de reorganización en España. Este plan de reorganización suponía la total absorción de la producción de la factoría de Aguilar por parte de las plantas de Viana (Navarra) y Orozco (Vizcaya), la inversión de 21 millones en el resto de centros de producción y la construcción de una nueva fábrica de conservas cárnicas en Mérida¹⁰¹. El ERE presentado ante el Ministerio de Trabajo contempla la prejubilación de 44 de los 212 empleados que integran la plantilla, el traslado y la recolocación de 109 trabajadores en otros centros de producción (Viana y Orozco) con indemnizaciones por traslados y vivienda. UB también ofrece la posibilidad de crear una sociedad anónima para 20 ó 25 trabajadores aportando capital y fomentando así unidades de autoempleo. Esta medida también supone la cesión de un edificio para realizar tareas relacionadas con el grupo, como la manipulación de productos de Fontaneda durante un periodo de 3-5 años.

El anuncio del cierre de la fábrica sorprende y conmociona a sus trabajadores y a toda la localidad de Aguilar de Campoo. Fontaneda es una de las dos fábricas de galletas que coexisten en la población (Fontaneda y Gullón) y sobre las que basan su economía:

“las lágrimas de aquel día, sin embargo, no salen sólo de los ojos de los empleados. Todos los vecinos de Aguilar sienten como patrimonio de la localidad las galletas que les han hecho famosos en medio mundo y les han dotado de un característico olor. Por eso el sentimiento inicial es de desesperación. (...) De los 7.700 censados, Aguilar de Campo podría perder unos 1000 vecinos si finalmente se tramita el expediente” (CCOO, 2004: 27)

¹⁰¹ En Viana se invertirán 5 millones de euros para duplicar su capacidad, pasando de las 23.000 toneladas a las 40.000 a finales del 2002. En la de Orozco se invertirán 3,5 millones de euros para asumir la producción de galletas *digestive* a los productos que ya hacen. En la nueva planta de Mérida invertirán 11,5 millones de euros fabricando patés y callos. (El País, 5 de abril de 2002).

Esa misma tarde los trabajadores asisten a un pleno extraordinario en el ayuntamiento de Aguilar convocado por el equipo de gobierno socialista, quien juntamente con el resto de grupos políticos rechazan unánimemente la medida anunciada por UB, y acuerdan trabajar en acciones de protesta con la pretensión de mantener la galletera en Aguilar.

5-7 abril del 2002: manifestaciones populares y políticos contra el cierre

Pasan 48 horas entre el anuncio del cierre y la primera convocatoria de manifestación para exigir el mantenimiento de la fábrica, o lo que es lo mismo, el “no al cierre de Fontaneda”. El sábado 6 de abril, al mediodía, cerca de 6000 personas, la población de Aguilar casi al completo junto a los vecinos de las localidades cercanas salen a la calle en señal de protesta. Para todas las autoridades políticas, el cierre, en las condiciones que plantea la empresa, es inaceptable. El día anterior, 5 de abril, el presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, ya había anunciado su compromiso de dialogar con la multinacional UB para que ésta cambiara de opinión en cuanto al cierre de la fábrica. En la manifestación del sábado, fueron muchos los políticos de distintas ideologías los que encabezaron la manifestación¹⁰².

Al día siguiente se vuelve a convocar otra manifestación a la que acuden un millar más de personas. Tiene el mismo recorrido que el sábado (por las calles céntricas de Aguilar) pero luego se dispersan siendo la meta el corte de varias carreteras principales:

“Más de 7000 personas, según fuentes de la Policía Local, cortaron las carreteras Palencia-Santander y Burgos-Aguilar durante la segunda manifestación consecutiva que se ha organizado en Aguilar de Campoo para intentar evitar el cierre de la fábrica Fontaneda anunciado por la multinacional United Biscuits. Los asistentes unido a las cacerolas y los silbatos hicieron la concentración mucho más ruidosa que en la jornada anterior. El apoyo de los vecinos de Aguilar siguió siendo total” (El Mundo, 8 de abril de 2002).

Los lemas que se podían leer en las pancartas de ambas manifestaciones eran: “No al cierre de Fontaneda” “Menudo Galletazo”, “Junta de Castilla y León, mójate”.

¹⁰² La cabecera de la manifestación del 6 de abril estuvo formada por: Francisco Jambrina, vicepresidente de las Cortes de Castilla y León del PP; Ángel Villalba, secretario general del PSOE de Castilla y León; Heliodoro Gallego, alcalde socialista de Palencia; Javier Salido, alcalde socialista de Aguilar de Campoo; Antonio Herreros, procurador de Izquierda Unida en las Cortes Regionales; la máxima representación sindical de Comisiones Obreras y UGT en Castilla y León; y el comité de empresa de la fábrica de Aguilar.(CCOO, 2004: 29).

8 abril del 2002: la retención de directivos de UB y su cobertura mediática

A las 10 de la mañana tiene lugar la primera reunión de negociación entre los representantes de los trabajadores y cinco directivos de UB¹⁰³. Mientras, a las puertas de la fábrica comienzan a concentrarse los trabajadores y cientos de vecinos. La reunión dura no más de veinte minutos. Los directivos reciben el rechazo total por parte del comité de empresa al ERE presentado por la multinacional. Los directivos confirman el cierre y en ese momento se viven momentos de tensión. Un centenar de trabajadores irrumpen por la fuerza en la zona de las oficinas de Fontaneda y retienen a los cinco directivos. Entre tanto, a las puertas de la factoría empiezan a llegar más vecinos y un grupo de efectivos (guardias civiles) intentan, mediante el diálogo, convencer a la multitud, agolpada a las puertas de la fábrica que permitan a los directivos abandonar la fábrica. Los manifestantes se anteponen y aumenta los momentos de nerviosismo. Van transcurriendo las horas. El subdelegado del gobierno contacta con el representante del comité de empresa, Hilario Álvarez, y le insiste en que deben permitir la salida de los directivos ya que si no verá obligado a dar la orden de emplear la fuerza pública. El comité se mantiene firme y los concentrados continúan con su protesta. A últimas horas de la tarde, se toma la decisión de actuar y los antidisturbios irrumpen a la fuerza con el fin de acabar con esta situación de retención de los directivos. En ese mismo instante, las cámaras de televisión y los micrófonos de los medios radiofónicos comienzan a emitir, en directo, todo lo que allí está aconteciendo; como se está resolviendo de manera violenta la carga policial con el fin de liberar a los directivos que habían sido retenidos. A las 23.30 horas los directivos, custodiados por la guardia civil, abandonan la fábrica, mientras, en las puertas de la factoría continúa la oposición y los enfrentamientos. Al día siguiente, el suceso es recogido por los titulares de la prensa nacional¹⁰⁴, autonómica y local, así como por el resto de medios de comunicación.

¹⁰³ Javier Rasillo, director general de Fontaneda; Ignacio Alonso, director de Recursos Humanos de la planta de Marbú en Viana (Navarra); Anselmo Montero, director de RRHH de la planta de Carcesa (Badajoz); Joaquín González, director de RRHH de Ártiach; y Jose Ramón Peradejordi, asesor legal de la empresa. (El norte de Castilla, 9 de abril de 2002).

¹⁰⁴ "Los antidisturbios liberan a los directivos de Fontaneda retenidos por empleados durante 12 horas." (Agencia EFE, 9 abril de 2002). "Los trabajadores de Fontaneda retienen a cinco directivos de la empresa" (El País, 9 de abril de 2002). "Días calientes" (El norte de Castilla, 9 de abril de 2002).

10 – 15 de abril de 2002: rechazo del ERE

El 10 de abril ya se sabía que el Ministerio de Trabajo había rechazado el ERE propuesto por UB, entre otros motivos, porque su ámbito competencial no era el gobierno central, sino el gobierno autonómico, debido a que Fontaneda tenía personalidad jurídica propia con sede en Castilla y León. Según la ley española, un expediente de regulación que afecta a una empresa con sede en una comunidad autónoma debe presentarse ante la autoridad laboral de esa comunidad. Por tanto, el ERE debía presentarse, por un lado, ante el comité de empresa y, por otro, ante el gobierno regional. Tanto unos como otros se definieron, desde un principio, antagónicos al cierre. El director general de la compañía ofrece una rueda de prensa donde esgrime las razones del cierre y la proposición de un plan social. Una de las alusiones realizadas en la rueda de prensa, es la referente a la oferta de compra de la planta de producción por parte de varias compañías siempre y cuando UB esté dispuesta a desprenderse de la marca Fontaneda. Casaponsa deja claro que la marca Fontaneda no está en venta:

“Joan Casaponsa justifica el cierre de la fábrica palentina porque de lo contrario se pondría en peligro la viabilidad del resto de centros de trabajo que UB tiene en España y de sus 1100 trabajadores”.

“..Señaló que ha ofrecido recolocar a los 211 empleados de esa factoría en los seis centros restantes que la compañía mantiene abiertos en España... Se les garantizará el puesto de trabajo, además de 18.030€, mejoras en su sueldo, ayudas a la búsqueda de vivienda, colegios para sus hijos, se trataría de encontrar trabajos a sus cónyuges”.

“..Reconoció el interés de diversas empresas, que no quiso citar, en adquirir la marca *Fontaneda*, pero precisó que no estaba en venta”.

(El Mundo, 11 de abril de 2002)

Ese mismo día el PSOE regional presenta una proposición no de ley para que Fontaneda sea declarada “de utilidad pública” o lo que es lo mismo, sea considerada “de interés social” lo cual permitiría la expropiación forzosa de la marca Fontaneda a UB. Dos días después un informe jurídico de la Junta de Castilla y León concluye con la inviabilidad de esa propuesta.

El 12 de abril, el presidente de la Junta de Castilla, Juan Vicente Herrera, llama a su despacho a Joan Casaponsa como un gesto de buena voluntad para fijar sus

posturas. En la entrevista que ambos mantienen, Casaponsa vuelve a explicar los motivos por los que la multinacional ha decidido cerrar Fontaneda.

Durante estos días, el secretario general del PSOE, Jose Luis Rodríguez Zapatero, se reúne en Aguilar de Campoo con los representantes de los trabajadores y con los responsables del ayuntamiento, para mostrar su apoyo a los trabajadores y con el fin de coordinar varias acciones reivindicativas. Por otro lado, Jose M^a Aznar, presidente del gobierno español, realiza unas declaraciones a la emisora de radio Onda Cero, en las que descarta la intervención del gobierno del Estado en los planes de UB. El presidente Aznar asegura comprender los sentimientos de angustia de los trabajadores y de los vecinos pero señala que es incompatible disponer de los beneficios que da una economía libre y luego actuar como si ésta no lo fuera. Señala que lo más apropiado es pensar en las alternativas que se podían ofrecer a la región y a los trabajadores de Fontaneda. Izquierda Unida, también pretende dejar clara su postura y su consejo político en Castilla y León aprueba una resolución en la que se exige a UB un plan de viabilidad para la fábrica y la retirada inmediata e incondicional del ERE. IU, que ha asumido la presidencia provincial en Palencia y la asamblea local de la coalición en Aguilar, también exige el cese de Joan Casaponsa al considerarlo el principal responsable de la situación de alarma generada en Aguilar y en la región.

El 13 de abril se produce una concentración en Palencia, con protestas en contra del cierre de Fontaneda y con la participación de los trabajadores despedidos de otras empresas palentinas como Alfacel.

El viceconsejero de Trabajo de Castilla y León, Jose Alberto Ambrós, anuncia el 15 de abril, que tras haber mantenido contactos con la dirección de UB, ésta ha decidido retirar el ERE que afecta a toda la plantilla y que la compañía va a tomarse un tiempo para buscar una fórmula viable al cierre de la empresa. Esa noticia es tomada por los trabajadores y habitantes de Aguilar como un triunfo, pero la empresa no tarda mucho en emitir un comunicado donde reafirma su intención de cerrar la fábrica¹⁰⁵. Este incidente provoca que José Valín, consejero de Agricultura y Ganadería, se convierta por parte del gobierno regional como único portavoz del conflicto.

¹⁰⁵ UB emite un comunicado en el que asegura que mantiene el proyecto de cierre de la fábrica de Fontaneda, sólo se estudia si debe modificar legalmente el Expediente de Regulación, pero no su retirada. La reformulación legal les da un plazo de tiempo para explicar el proyecto y buscar el consenso de todas las partes. La empresa subraya que el cierre de la galletera es básico para mantener la producción en las otras dos fábricas en España. (El Mundo, 16 de abril de 2002).

18-24 de abril del 2002: apoyo masivo en las reivindicaciones

Las manifestaciones y concentraciones de trabajadores y vecinos se fueron desarrollando desde el primer día en el que se anunció el cierre. Las acciones de protesta son organizadas por una plataforma gestora formada por trabajadores y habitantes de Aguilar: disfraces de galletas, carteles con un dibujo de una galleta *María* y una frase estampada en su contorno “Fontaneda es de Aguilar”, la grabación de un CD (Música por Fontaneda) que incluye canciones reivindicativas interpretadas por trabajadores y los lugareños de Aguilar, se habilita una página web con el fin de canalizar las noticias, reaparece la emisora municipal a la que llaman Radio Fontaneda... Otras movilizaciones vienen por parte del Club de Fútbol Palencia que organiza varios partidos solidarios. Incluso, el Obispo de Palencia oficia varias misas en apoyo a los trabajadores. Los propios trabajadores se desplazan a los supermercados de León y de Valladolid con el fin de recoger firmas e informar a los consumidores de lo que está ocurriendo en Aguilar.

El 18 de abril, se vuelve a convocar otra manifestación a la que asisten unas 8.000 personas y cuenta con la presencia del secretario general de UGT, Cándido Méndez y el coordinador de IU, Gaspar Llamazares. El presidente del comité de empresa, Hilario Álvarez, al finalizar la movilización lee un comunicado en el cual pone de manifiesto la oposición al cierre de la fábrica:

“Fontaneda se quedará en Aguilar. Tenemos que seguir unidos en la lucha hasta conseguir nuestro objetivo y no daremos ni un paso atrás”. “Mantenemos nuestra posición firme de no permitir el cierre y que esta villa y su comarca mueran por el capricho de una multinacional y unos dirigentes sin escrúpulos”. (El Mundo, 19 de abril de 2002).

(En referencia a United Biscuits) “Si siguen con sus intenciones de cerrar la fábrica de Aguilar, será su perdición.” “Fontaneda es nuestro símbolo, es nuestra identidad y es nuestro patrimonio”. (El País, 19 de abril de 2002).

En el transcurso de estos días los representantes sindicales exigen que se abra una mesa de diálogo para hacer frente a la crisis e insta a la empresa a que se cumplan tres condiciones: que UB no recurra la decisión del Ministerio de Trabajo de rechazar el ERE, no presentar ningún expediente durante el diálogo y que la fábrica recupere el nivel de producción que mantenía antes de anunciar el cierre. La empresa acepta las condiciones y el 24 de abril estos acuerdos quedan recogidos en un manifiesto

suscrito por representantes de la Dirección de Galletas de Fontaneda, el comité de empresa de Fontaneda y por los sindicatos UGT y CCOO.

25 de abril – 26 mayo del 2002: mesa de diálogo

El 25 de abril se inician las reuniones en las que representantes de los trabajadores, sindicatos y empresa negocian la salida al conflicto. En estos encuentros cada una de las partes pone encima de la mesa su postura:

- La empresa analiza el cumplimiento de las garantías que había acordado en la reunión del 24 de abril y sigue con la idea de desprenderse de la planta de producción de Aguilar de Campoo pero no de la marca Fontaneda.
- Los sindicatos y el comité de empresa se niegan a que UB cierre la factoría y que en el caso de tener que venderla a otra compañía, se venda con la marca Fontaneda.

Por otro lado, tanto los trabajadores como UB mantienen reuniones con la Junta de Castilla y León, que actúa como mediadora del conflicto, con el objetivo de analizar la situación y buscar una solución adecuada a la crisis. Los consejeros de Agricultura, José Valín, y de Fomento, José Luis González, viajan a Londres y se entrevistan con Malcolm Ritchie, presidente de UB. Ritchie les reitera la intención de cerrar la factoría aguilarensis e incide en que la marca de Fontaneda no está en venta.

Durante este periodo, Rodríguez Zapatero que estaba invitado a la clausura del *VIII Congreso de Juventudes Socialistas de Castilla y León*, se reúne con los representantes de los trabajadores para que éstos le informen del estado de las negociaciones y les transmite su visión al respecto. Rodríguez Zapatero expone que no hay razones objetivas para el cierre ya que es conocedor de que el mercado demanda más producto de galletas *María Fontaneda* del que en ese momento se estaba produciendo. Les transmite su compromiso de presionar para terminar con el problema de manera beneficiosa para los trabajadores.

El conflicto llega al Parlamento Europeo a propósito de una pregunta que la eurodiputada socialista, María Rodríguez, lanza al secretario de Estado para Asuntos Europeos, Ramón de Miguel, en relación al cierre de Fontaneda. El secretario le

responde y le garantiza que el cierre no se va a producir. También añade que el presidente del gobierno, Jose M^a Aznar, está ayudando a propiciar un diálogo con otros inversores españoles y extranjeros para buscar una salida:

“Yo le garantizo señora, que esa fábrica no se va a cerrar, y desde luego, no se va a cerrar, no solamente por la voluntad de un pueblo y de los trabajadores, sino también por la voluntad del Gobierno que tiene plena conciencia de que eso sería una enorme injusticia social”.... “Todo parece indicar que parece posible mantener la empresa activa y viable”. (El norte de Castilla, 17 de mayo de 2002)

Mientras, las acciones reivindicativas promovidas por los vecinos y afectados del posible cierre de Fontaneda siguen su curso. Desde la protesta celebrada el 1 de mayo, en la que 5000 personas desfilaron por las calles de Aguilar apoyando a los trabajadores y a sus familiares - cobra especial relevancia la presencia de los sindicatos al tratarse de la celebración del Día del Trabajador- , hasta la marcha a pie que realizaron 200 personas, entre el sábado 18 y el domingo 19 de mayo, para recorrer los 50 kilómetros que separan Palencia de Valladolid.

El 21 de mayo, José Valín, consejero de Agricultura de la Junta, confirma al comité de empresa de Fontaneda y a los sindicatos, que UB está llevando a cabo negociaciones con tres empresas (Siro, Gullón y la consultora madrileña Anidae) que muestran interés por la fábrica galletera. Valín expone que en el caso de que tenga que producirse la venta a una de estas empresas, la Junta apoyará el proyecto industrial de las dos empresas líderes del sector galletero en Castilla y León (Siro y Gullón). Valín sugiere a los trabajadores que no descarten ningún acuerdo con terceras empresas siempre y cuando sea viable y garantice el empleo, y les insta a no cerrarse en banda ya que los trabajadores no conciben una venta de la fábrica que no incluya la marca Fontaneda.

La mesa de diálogo se rompe el 26 de mayo, porque según los representantes de los trabajadores, UB no presenta ninguna propuesta nueva y sigue con su intención de cerrar la fábrica.

27 mayo – 20 de junio del 2002: varias empresas muestran interés por la compra de Fontaneda

UB difunde un comunicado el 27 de mayo en el que señala que se están valorando distintas alternativas que ofrecen comprar la planta de Aguilar, pero que en ningún caso se está contemplando la venta de la marca Fontaneda. En este comunicado, la empresa también comenta que en el caso de que ninguna de las ofertas de compra prospere, se iniciarán nuevas negociaciones con los representantes de los trabajadores para estudiar el futuro de la plantilla. UB vuelve a incidir y a reiterar su disposición de negociar un plan social.

El comité de empresa se manifiesta en contra de cualquier venta de la fábrica que suponga rechazar la marca Fontaneda, tanto es así, que aceptarían negociar un nuevo ERE si eso permitiera que la producción de galletas Fontaneda prosiguiera en Aguilar de Campoo.

Por otro lado, los secretarios regionales de CCOO y UGT, Vicente Andrés y Mariano Carranza, respectivamente, aún sin contar con el apoyo y el beneplácito del propio comité de empresa deciden, por su cuenta, iniciar contactos con la empresa de galletas Gullón y el Grupo Siro. Estas dos empresas cuentan con el compromiso de la Junta de obtener subvenciones del 50% del coste total de la compra de la fábrica.

Valín, consejero de Agricultura, vuelve a solicitar a los trabajadores que no se opongan a aceptar que otra empresa compre la planta de producción sin la marca Fontaneda, pues tras varias reuniones con los directivos de UB, llega a la conclusión de que lo importante es mantener el empleo en la localidad de Aguilar:

“Lo deseable sería que la marca Fontaneda pudiera seguir unida a la localidad de Aguilar y que United Biscuits continuara con la producción en Palencia, pero ante la situación que se nos presenta, la postura irrenunciable a la pérdida de la marca puede resultar suicida.”

“La marca es muy importante, pero no lo es todo. Es mejor participar de una nueva iniciativa industrial que sea viable en el futuro, que languidecer durante unos pocos años para después cerrar, sólo por el hecho de haber mantenido una marca.” (El norte de Castilla, 9 de junio de 2002).

UB sigue negociando con Siro y con Gullón pero sin llegar a ningún acuerdo pues ambas empresas intentan que la compra incluya el nombre comercial.

El presidente del comité de empresa, incide en que la fábrica y la marca son de Aguilar y que por tanto deben permanecer inseparables. Como representante de los trabajadores, Álvarez apunta que no quieren sopesar las ofertas de compra de otras empresas:

“Los representantes no quieren ni a Siro ni a Gullón, y ni la Junta ni los sindicatos provinciales tienen autorización para negociar a espaldas del Comité de Empresa. Nosotros lo que queremos es presionar a United Biscuits para que se quede en Aguilar.” (El norte de Castilla, 18 de junio de 2002).

Entre tanto, las movilizaciones y las acciones de protesta siguen su curso, y entre los más destacados, se encuentran los encierros que protagonizan Hilario Álvarez, de UGT, y Alfredo Alonso, de CCOO, durante 36 horas en las instalaciones de la fábrica. Días después, lo realizan tres mujeres, Mari Paz Aguado, Gema Estalayo y Puri Adán, todas ellas también miembros del comité de empresa. Otras plataformas creadas “contra el cierre de Fontaneda” deciden desplazarse a los centros comerciales de León y Salamanca para repartir pegatinas e informar de la problemática. También se lleva a cabo una especie de boicot haciendo circular entre esas poblaciones una lista con nombres de productos de la empresa United Biscuits instando a los consumidores a no adquirirlos.

21 de junio del 2002: anuncio de UB del hallazgo de una fórmula jurídica para cerrar Fontaneda

El 21 de junio, el director general de UB reúne en el hotel La Vega de Valladolid, al comité de empresa, a los representantes sindicales y a sus directivos. En el transcurso de la reunión, Casaponsa anuncia un ultimátum a los trabajadores para que decidan entre la venta de la fábrica sin la marca comercial a una de las dos empresas interesadas en la compra de la planta aguilareense, Gullón o Siro, o bien, el traslado forzoso de los trabajadores debido a que la compañía había dado con una solución que les permitía cerrar la fábrica bajo el amparo jurídico. Casaponsa comunica que UB ha iniciado un proceso de fusión por absorción de Fontaneda por parte de Marbú para luego integrarse con Artiach. Con la unificación de las tres empresas – Fontaneda, Artiach y Marbú, se crearía una única sociedad que contaría con dos sedes: Orozco y Viana. Este hecho supondría el cierre de la planta de producción en Aguilar y el traslado laboral de acuerdo con el artículo 40 del Estatuto de los

Trabajadores, que define esta posibilidad. Se prevee que esta fusión pueda estar lista a finales de septiembre, fecha en la cual se abriría un periodo de consultas con los trabajadores para pactar los traslados. No obstante, la empresa señala que la opción preferida por ésta es la venta sin la marca a una empresa del sector.

Los empleados reciben esta noticia con amargura y abren un plazo de reflexión antes de responder a UB.

El secretario general de CCOO de Castilla y León y el secretario de Acción Sindical, Jesús Pereda y Vicente Andrés, respectivamente, convocan una rueda de prensa el 28 de junio donde informan que su sindicato está dispuesto a aceptar la venta de la fábrica sin la marca siempre y cuando se garanticen todos los puestos directos e indirectos de la planta de Aguilar. Esta acción es vista por algunos empleados y habitantes de Aguilar como una renuncia del sindicato a seguir luchando por la marca Fontaneda.

El 6 de julio se produce una asamblea compuesta por los 212 empleados que cuenta con la presencia de los representantes de CCOO y UGT regionales y provinciales. La decisión tomada es la de seguir luchando por la marca y solicitar a UB que abandone su idea de cerrar la planta de Aguilar y trasladar su producción a las factorías de Navarra y el País Vasco. Los empleados deciden no estudiar los proyectos de viabilidad que tanto Gullón como Siro estarían dispuestos a explicar a la plantilla si ésta así lo acepta.

10 de julio de 2002: anuncio del preacuerdo entre UB y Gullón

El 9 de julio se reúnen el comité de empresa y el consejero de Agricultura, José Valín, con el objetivo de conocer cuál es la postura de la Junta de Castilla y León con respecto al conflicto. Valín reconoce que la Junta da por perdida la marca Fontaneda pero, cree que una compra de las instalaciones por parte Gullón o Siro sería la solución con más garantías para mantener todos los puestos de trabajo. Por todo ello, solicita a los trabajadores que consideren esta posibilidad ya que sólo tiene futuro si cuenta con el respaldo de éstos. Un día después, Valín, al término de una reunión con el consejo de gobierno, señala que existe un preacuerdo entre UB y Gullón para la venta de la fábrica de Fontaneda sin la marca. Este preacuerdo lleva a los sindicatos a realizar varias investigaciones sobre la viabilidad de esta opción. Los informes

respecto a esta operación revelan que Gullón no puede asumir todo el empleo de su propia fábrica y el que sobrevendrá con Fontaneda. Siro, que también está sopesando la idea de compra decide retirarse hasta que se clarifique la situación con Gullón.

Mientras, el comité de empresa se desplaza a Madrid con la pretensión de reunirse con Kraft, multinacional norteamericana que posee el 25% del total de acciones de UB, y que tiene derecho de compra preferente sobre la marca Fontaneda y la planta de Aguilar de Campoo. Los directivos de Kraft reciben al comité que había ido a Madrid a convencerles de que compraran la fábrica y así mantener la factoría de Aguilar. Kraft les comunica que no tienen ninguna intención de comprar Fontaneda y que respaldan la decisión tomada por UB.

Siguiendo con las movilizaciones, alrededor de un centenar de trabajadores, se concentran ante las puertas de la Consejería de Agricultura y Ganadería como signo de protesta por las negociaciones que se mantienen con posibles empresas compradoras de Fontaneda.

19 de julio del 2002: el conflicto Fontaneda se va de vacaciones

A pesar de que la plantilla había solicitado a la multinacional no cerrar la planta de producción durante el mes de agosto, la empresa declina la petición y les informa que al igual que otros años la planta permanecerá cerrada durante tres semanas.

El 19 de julio la empresa firma un acuerdo en el que se compromete a que el proceso de fusión por absorción no se produciría antes del 15 de septiembre. La empresa también pacta que no va a llegar a ningún acuerdo de venta antes de esa fecha y sin negociar primeramente con los representantes de los trabajadores.

Estos días de calma sirven para reflexionar, templar los ánimos y establecer nuevas estrategias de actuación por partes de todos los agentes implicados.

Los trabajadores no descansan en sus protestas y a finales de agosto se desplazan a Reinosa (Cantabria) donde el presidente del gobierno, Jose M^a Aznar, tiene prevista una visita a las obras de la Autovía de la Meseta. Aunque los trabajadores no pudieron acercarse al presidente, le hacen llegar varios documentos donde los manifestantes

solicitan que sea el ejecutivo quien interceda ante la multinacional UB para evitar el cierre de Fontaneda.

Otra de las iniciativas que promueven los trabajadores es la de regalar galletas a los pasajeros de los trenes que paran en la estación de Aguilar de Campoo y explicarles la problemática del conflicto de Fontaneda.

6 – 26 de septiembre del 2002: culminación de la absorción de Fontaneda por Marbú

El 6 de septiembre el comité de empresa recibe un fax en el que se informa que la fusión por absorción de Fontaneda por la empresa Marbú concluirá a finales de mes, para dar paso más tarde a la fusión de Marbú con Artiach. El comité de empresa decide denunciar a UB ante el SERLA (Servicio de Relaciones Laborales) de Castilla y León, por considerar que esta situación plantea graves perjuicios a los trabajadores debido a unos traslados que son fruto de estrategias empresariales ajenas a los propios empleados.¹⁰⁶

En Viana, los trabajadores de Galletas Marbú ven con temor esta fusión con Fontaneda¹⁰⁷, ya que muchos de los empleados tienen contratos de carácter temporal, y piensan que con los traslados de los trabajadores de Fontaneda muchos de estos puestos de trabajo pueden correr peligro. También manifiestan su incertidumbre respecto a la absorción de Marbú por Artiach.

El 11 de septiembre, José Valín, informa que la empresa Gullón finalmente no ha presentado ninguna propuesta de compra y le anima a hacerlo. Lo mismo hace con Siro, con la que también se habían iniciado algunos contactos pero que al anunciarse un preacuerdo con Gullón se había retirado en espera de alguna resolución.

El 19 de septiembre, la multinacional británica anuncia de nuevo a través de un fax dirigido al comité de empresa que Fontaneda como empresa autónoma ya no existe, ya que ha sido absorbida por Marbú. Los 212 trabajadores de la fábrica de Aguilar de Campoo ahora pertenecen a Marbú con sede en Viana (Navarra). Sin embargo, ello

¹⁰⁶ "El SERLA es una entidad creada por la Administración regional de Castilla y León, los sindicatos y los empresarios para realizar mediaciones previas a la vía judicial." "El SERLA decidió admitir la demanda e inició el procedimiento de mediación que finalmente se cerraría sin un acuerdo". (CCOO, 2004: 64).

¹⁰⁷ Declaraciones de Jesús Ceras a la emisora de Onda Cero (10 de septiembre de 2002).

no implica que la marca Fontaneda no se siga comercializando, e incluso distintas clases de galletas que se fabrican todavía en Aguilar lleven el nombre de Fontaneda impreso.

“El escrito dirigido ayer a los representantes de la plantilla especifica que la absorción de Fontaneda por Marbú no supone un cambio en las condiciones laborales de los trabajadores respecto a su antigüedad y categoría laboral, que no se verán modificadas, y que éstas seguirán siendo reguladas por el convenio colectivo. Sin embargo, el recibo de los salarios y demás documentos que deba remitir la empresa será a partir de ahora bajo la razón social de Marbú.”

(El norte de Castilla, 19 de septiembre de 2002).

En el documento la empresa hace constar su interés por trasladar la producción de la fábrica de Aguilar (18.000 toneladas anuales) a sus plantas de Viana y Orozco. También alude a que con esta reestructuración y la anunciada absorción de Fontaneda por Marbú, y ésta a su vez por Artiach, se consolida la viabilidad del negocio de UB en España. La propia compañía anuncia una próxima reunión (30 de septiembre) con los representantes de los trabajadores con el fin de iniciar las negociaciones de los traslados y considera agotadas las negociaciones con Gullón para la venta de la fábrica que no han prosperado por razones económicas y su imposibilidad de absorber a la plantilla de Fontaneda en su totalidad.

27 de septiembre del 2002: el Grupo Siro lanza una oferta para comprar la planta de producción de Fontaneda

El Grupo Siro emite el 27 de septiembre un comunicado en el que muestra de nuevo su disposición a ofrecer una propuesta de compra de las instalaciones de la galletera de Aguilar siempre y cuando cuente con el apoyo de los trabajadores, los sindicatos y los agentes políticos de Castilla y León. Este anuncio lo realiza una vez que UB le ha comunicado tras varios contactos con algunos de sus directivos que el preacuerdo con Gullón se ha roto y que no ven posible volver a reabrir las negociaciones con este último.

Un día después del anuncio de Siro, los trabajadores, reunidos en asamblea, deciden reclamar a UB que paralice los traslados laborales de la plantilla a otros centros de producción. En esta asamblea, los representantes de los trabajadores deciden que no se presentarán a la reunión que UB ha convocado en el hotel La Vega de Valladolid, con el fin de abrir el periodo de consultas de quince días en el que se abordarán las

condiciones de los traslados. También deciden solicitar a la multinacional británica que emprenda conversaciones con Siro, tras haber lanzado una oferta de compra de la fábrica. Por otro lado, el comité de empresa determina reunirse con los directivos de Siro para que informe de sus planes a la plantilla de Fontaneda.

4 – 31 de octubre del 2002: abandono de la lucha por la marca Fontaneda y apuesta por el mantenimiento de los puestos de trabajo en Aguilar

Las centrales sindicales mayoritarias en Castilla y León, CCOO y UGT, promovidas por la idea de que la mejor solución para mantener los puestos de trabajo en Aguilar es que se produzca una venta de la galletera, convocan el 4 de octubre, a las fuerzas políticas, a las fuerzas sociales y a las instituciones para que firmen un manifiesto¹⁰⁸ conjunto. En este manifiesto se reivindica la conservación del empleo en el pueblo de Aguilar y se incide en la responsabilidad de UB para garantizarlo, solicitándole que inicie negociaciones con la empresa que ha realizado una oferta de compra. En este manifiesto no se alude en ningún momento al traspaso de la marca Fontaneda, lo cual produce algunas discrepancias entre algunos miembros del comité de empresa y los representantes sindicales. Estos últimos creían que la discusión por mantener la marca Fontaneda, o no, en Aguilar ya estaba superada, y sus esfuerzos se concentran ahora en preservar los empleos. En cambio, parte del comité y parte de los trabajadores pretenden seguir luchando por la marca. De estas diferencias, una treintena de trabajadores promueve la idea de convocar un referéndum para que la propia plantilla pueda manifestar si se sigue luchando por la venta con la marca o sin ella.

El 7 de octubre, el comité de empresa remite un comunicado a la multinacional UB para solicitar que paralice el periodo de consultas con los trabajadores y abrir así un nuevo proceso de negociación y diálogo. El fin es conocer cuáles son las diferentes soluciones que estipula la empresa respecto al conflicto social abierto tras el anuncio del cierre de la galletera. UB no acepta esta petición y decide seguir adelante con el

¹⁰⁸ “La firma del manifiesto tuvo lugar el 4 de octubre de 2002 con la presencia de los Secretarios Regionales de CCOO, Jesús Pereda, y de UGT, Fermín Carnero; del Consejero de Agricultura y Ganadería, José Valín, en representación de la Jun. de Castilla y León; del Coordinador de Izquierda Unida, Jose Luis Conde; del Secretario de Organización del PSOE en Castilla, Fernando Benito; del Secretario General del PP en Castilla y León, Alfonso Fernández Mañueco; y de los representantes de la Diputación Provincial de Palencia, en la persona de su Presidente, Enrique Martín, del PP, y del Ayuntamiento de Palencia, a través del Teniente de Alcalde del PSOE, Gabriel Castañeda”.... “La gran ausencia fue la del Alcalde de Aguilar de Campoo, el socialista Javier Salido, quien decidió excusar su firma por la división que podía apreciar entre los trabajadores de la fábrica” (CCOO, 2004: 65).

periodo de consultas cuyo plazo de negociación según la empresa finaliza el 15 de octubre.

El 10 de octubre, el SERLA propone como acto de conciliación entre UB y los trabajadores, que la multinacional posponga hasta el 14 de noviembre el traslado de los trabajadores a las plantas de producción de Viana y Orozco. Por otro lado, se solicita a las centrales sindicales que pospongan hasta esa misma fecha la presentación de una demanda contra UB, a la que acusan de cometer una ilegalidad en la absorción de Fontaneda por Marbú.

La empresa anuncia que el proceso de consultas individuales para negociar los traslados se realizará entre el 15 y el 23 de octubre, y que a partir del 24 de octubre deberán realizarse los traslados de los trabajadores a las otras plantas de producción. UB invita a los representantes de los trabajadores a negociar colectivamente los temas laborales relacionados con el cierre y el traslado. La indignación se perpetúa en el comité de empresa y en las centrales sindicales ante el anuncio del inicio de negociaciones individuales y deciden promover nuevas movilizaciones.

Tras los últimos comunicados de la empresa, el 12 de octubre, los trabajadores reunidos en asamblea abandonan la idea del referéndum sobre la defensa de la marca, y apuestan por defender la única solución viable en esos momentos que es la venta de la fábrica sin la marca, para conseguir que los puestos de trabajo permanezcan en Aguilar. En la asamblea se insta a los trabajadores a que no vayan a negociar de manera individual con la empresa y de este modo mantenerse unidos.

El 17 de octubre, UB comunica al viceconsejero de la Junta, Alberto Ambrós, que da por finalizada el periodo de consultas, y que en breve quiere materializar en una primera fase el traslado de 60 trabajadores de la planta de Aguilar a la fábrica de Viana. Ante esta situación, la plantilla se desplaza al día siguiente a Viana con el fin de concentrarse ante la planta de producción y obtener la solidaridad de sus compañeros de Navarra.

Los días que preceden hasta la finalización del mes de octubre se caracterizan por el mutismo de UB, que es interpretado por los trabajadores de Fontaneda como un síntoma de posibles negociaciones de UB con alguna empresa para vender la planta de Aguilar. Prueba de ello son las palabras del presidente del comité de empresa, haciendo referencia a esta situación de incertidumbre:

“No sabemos qué pensar, porque la última comunicación de UB a la plantilla fue el aviso de que remitiría las cartas con los traslados desde el pasado día 24 de octubre. A día de hoy, no tenemos ninguna notificación, con lo que ya no conocemos sus intenciones verdaderas, pero es posible que se esté cociendo alguna oferta de compra.” (El norte de Castilla, 31 de octubre de 2002).

3 de noviembre del 2002: el Grupo Siro compra la fábrica de Fontaneda

El 3 de noviembre se hace pública la compra de la fábrica de galletas de Aguilar de Campoo por el Grupo Siro. En el acuerdo llegado por Siro y UB contempla que la multinacional británica cederá sus instalaciones, y por su parte Siro, se compromete a conservar los 212 puestos de trabajos, lo que supone que ningún trabajador deba trasladarse forzosamente a Viana o a Orozco. El compromiso alcanzado establece que UB conservará la marca Fontaneda, y que Siro recibirá unos 24 millones de euros como compensación por hacerse cargo de la fábrica con el fin de modernizarla. El 50% de los 24 millones de euros será aportado por UB¹⁰⁹, y el 50% restante, será subvencionado por la Junta de Castilla y León, que se ha comprometido con Siro a conceder las máximas ayudas posibles. UB, además, se compromete a garantizar la producción de galletas durante dos años en Aguilar, ya que durante este periodo comprará parte de la producción que allí se realice (aprox. 14000 toneladas de mercancía anuales). Aquellos trabajadores que no quieran sumarse a permanecer en Aguilar y que opten por el traslado a Viana o a Orozco con el fin de continuar con UB lo podrán hacer. Al igual que aquellos que prefieran prejubilarse, se decanten por una baja incentivada, o la excedencia voluntaria. UB se compromete a ofrecer las mismas indemnizaciones que propuso en abril.

Las reacciones ante esta noticia no se hacen esperar, y tanto sindicatos como la Junta de Castilla y León consideran el acuerdo como muy positivo. Por un lado, por garantizar la totalidad de los puestos de trabajo. Por otro lado, por suponer una oportunidad de realizar inversiones y generar una industria galletera potente en la comarca.

¹⁰⁹ “Fuentes de la negociación han explicado que los 12 millones de euros que debe aportar UB corresponden al coste salarial de dos años de los trabajadores que actualmente conforman la plantilla de Fontaneda” (El norte de Castilla, 4 de noviembre de 2002).

Siro anuncia que para que este acuerdo con UB sea válido es necesario contar con el apoyo de la mayoría de trabajadores, y fija un día para mantener un encuentro con los trabajadores en asamblea con la pretensión de explicarles el nuevo proyecto industrial.

9 de noviembre del 2002: la plantilla de Fontaneda en asamblea acepta la venta de la fábrica al Grupo Siro

A las 12.30 horas del sábado 9 de noviembre se convoca una asamblea de trabajadores para decidir si se acepta la venta de la planta de producción a Siro. La asamblea que dura tres horas cuenta con la presencia de Juan Manuel González Serna y de su esposa Lucía Urbán, propietario y consejera del grupo Siro respectivamente, que comparecen con el objetivo de explicar a los trabajadores su proyecto empresarial. En su discurso de tres cuartos de hora, González Serna deja clara su postura de contar con todo el capital humano de la empresa y que su objetivo es que la fábrica de Aguilar se dedique, en parte, a la elaboración de la galleta tradicional y a la puesta en marcha de nuevas producciones con mayor valor añadido. Según lo acordado, el empresario informa que la gestión de la fábrica se asumirá a partir del 1 de enero de 2003 y que la factoría pasará a denominarse “Horno de Galletas de Aguilar.”

Las discrepancias surgen cuando González Serna finaliza su discurso y abandona la asamblea. Es el momento de decidir si se acepta o no el proyecto de Siro. Algunos trabajadores no quieren pronunciarse de inmediato pero finalmente se decide por mayoría realizar una votación a mano alzada, la cual se salda con el respaldo mayoritario al plan presentado por Siro.

19 de noviembre del 2002: preacuerdo de traslados voluntarios a Viana (Navarra)

El 19 de noviembre tiene lugar el primer acuerdo que establece las condiciones del traslado voluntario de aquellos trabajadores que opten por continuar con UB en otras plantas de la empresa (Viana y Orozco). En esa firma están presentes el comité de empresa, los asesores de los sindicatos de UGT y CCOO y los representantes de UB.

En el acuerdo se estipula que los trabajadores que opten por el traslado conservarán en la nueva fábrica su antigüedad y su misma categoría laboral. Percibirán una

indemnización de 18.000€ por el traslado y 10.500€ por el gasto de vivienda con la condición de permanecer en su nuevo puesto de trabajo no menos de tres años. UB facilitará el acceso a la nueva vivienda ofreciendo asesoramiento y colegios para los niños. Por la mudanza el trabajador recibirá 1.800€.

Una veintena de trabajadores se acogieron a este acuerdo y se trasladaron a los otros dos centros de producción que UB tiene en Navarra y en el País Vasco.

29 de noviembre del 2002: preacuerdo con el Grupo Siro sobre las prejubilaciones y bajas incentivadas

El comité de empresa, los representantes sindicales y directivos del Grupo Siro fueron los encargados de concretar las condiciones para las prejubilaciones y las bajas voluntarias incentivadas. Estas condiciones fueron pactadas con el Grupo Siro pues era la empresa que había adquirido Fontaneda la que a partir del 1 de enero se encargaría de su gestión y por ende, de hacer efectivo este compromiso.

Se podrían jubilar aquellos empleados con 52 años o más, quienes percibirían el 80% de su salario neto con una revaloración del 3% anual. Siro abonaría la cantidad de 60.000€ por la prejubilación, quedando una parte de la indemnización que se debía negociar en el plan social con la Junta de Castilla y León.

Las bajas voluntarias tendrían una compensación económica de 45 días por año trabajado, con 60.000€ de límite máximo y un límite mínimo de 30 mensualidades. Aquellos que optaran por excedencias voluntarias recibirían también una indemnización económica.

Aproximadamente una quincena de trabajadores optaron por jubilarse y en número similar otros empleados procesaron la baja voluntaria y la excedencia.

7 diciembre del 2002: acuerdo con Siro para recuperar a extrabajadores de Fontaneda

Este día se acuerda que a partir del 1 de enero de 2003 Siro se hace cargo de una plantilla de 212 puestos de trabajo con independencia de si está totalmente cubierta o

no, debido a que algunos trabajadores han elegido el traslado, o bien, han aceptado la prejubilación. De esta manera, se pueden producir nuevas incorporaciones de antiguos empleados de Fontaneda o de personas que trabajan en empresas externas proveedoras de la fábrica que cumplieran con los requisitos del puesto de trabajo.

17 diciembre del 2002: acuerdo del mantenimiento de los 212 empleos de Fontaneda y subrogación de los trabajadores por parte del Grupo Siro. Acuerdo de extinción de la relación laboral entre UB y trabajadores de Fontaneda

De nuevo, representantes de las centrales sindicales, el comité de empresa y los directivos de Siro suscriben el acuerdo por el que todos los trabajadores de la antigua factoría de Fontaneda se integran con todos sus derechos a la nueva sociedad denominada Horno de Galletas de Aguilar. Se legitima el comité de empresa y se eleva a categoría de acuerdo todos los preacuerdos adoptados hasta la fecha entre los firmantes.

Por otro lado, los representantes sindicales se reúnen, ese mismo día, con la cúpula directiva de UB, con el fin de finiquitar la relación laboral, con efecto a 31 de diciembre de 2002. La empresa UB se compromete a otorgar una liquidación según la legislación vigente a los trabajadores de Aguilar y validar el preacuerdo del 19 de noviembre.

20 diciembre del 2002: Acuerdo multilateral para el desarrollo de Aguilar

Reunidos representantes de instituciones, de sindicatos y de ambas empresas, UB y Siro, se comprometen a promover acciones que incentiven el desarrollo del pueblo de Aguilar de Campoo y la comarca. La Junta de Castilla y León declara a Aguilar “zona de actuación especial”, con el fin de subvencionar parte de la inversión industrial. El acuerdo garantiza un 15% de ayudas extras, por parte de la institución pública, para aquellas empresas que emprendan algún proyecto industrial en Aguilar de Campoo.

El ayuntamiento de Aguilar de Campoo se compromete a emplazar 300.000 metros cuadrados de suelo industrial para su venta. Con ello, se pretende atraer a más inversores industriales a la comarca aguilarensa. La nueva empresa, Horno de Galletas de Aguilar, adquiere el compromiso de invertir en cultura, rehabilitación de bienes de interés cultural y arquitectónico, en la ruta del románico palentino. UB ofrece

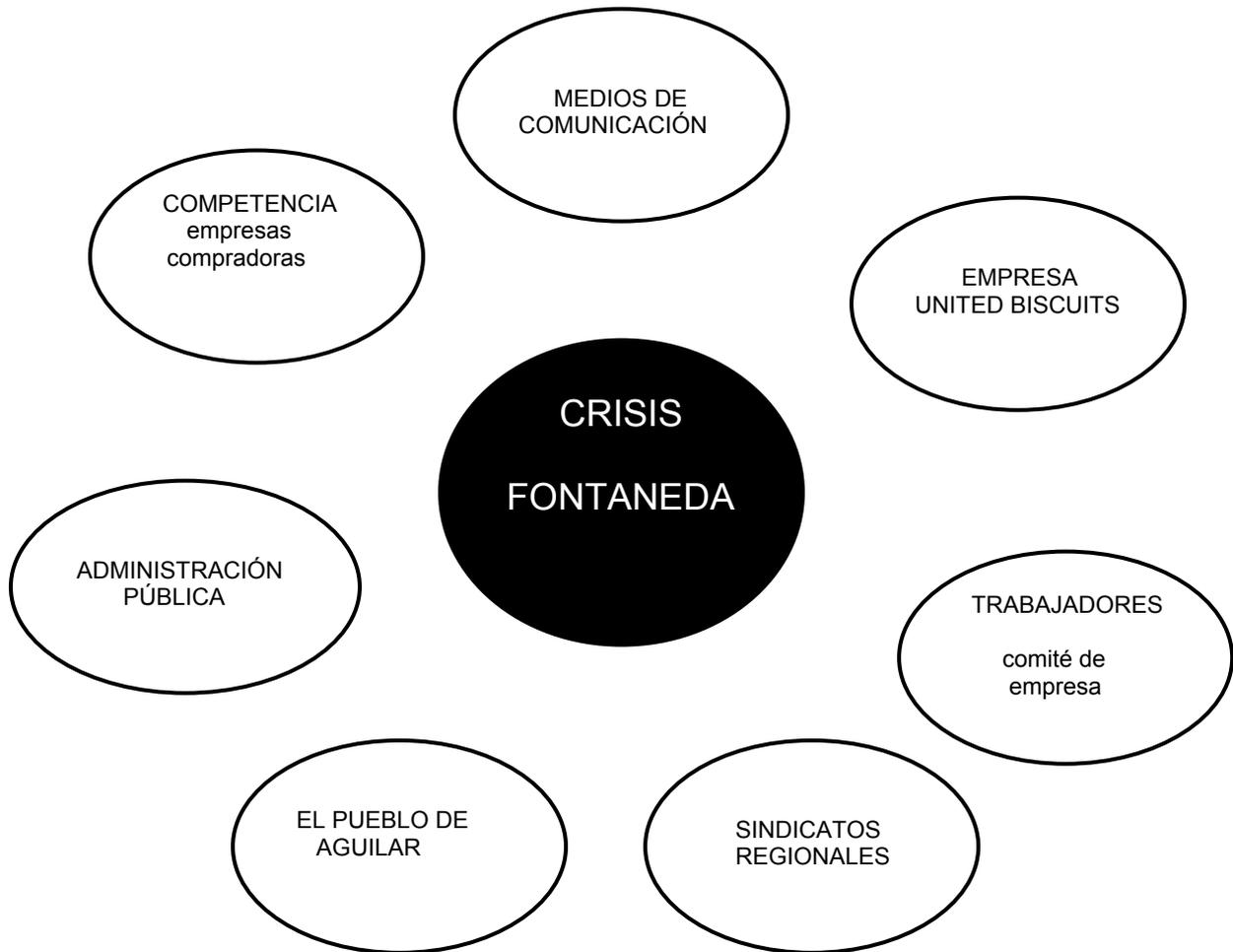
financiar con 200.000€ aquellos proyectos socio-culturales propuestos por los agentes sociales.

2 de enero de 2003: acuerdo entre la Junta de Castilla y León y los sindicatos para las prejubilaciones

Con la nueva empresa, Horno de Galletas de Aguilar, funcionando, la Junta de Castilla y León reafirma el acuerdo al que llegaron los representantes de los trabajadores y el Grupo Siro, haciéndose cargo de parte del coste de la compensación por las prejubilaciones, que la empresa Siro no alcanza a cubrir. A esta reunión asisten el Viceconsejero de Trabajo de la Junta, José Alberto Ambrós, y los Secretarios de Acción Sindical de CCOO, Vicente Andrés, y de UGT, Mariano Carranza.

4.1.5. Los actores principales de la crisis y sus posturas

Durante el desarrollo del conflicto de Fontaneda son varios los actores principales que pueden identificarse, bien por la influencia que ejercen en su desarrollo, o bien, por ser simplemente los afectados de esta situación de crisis. Los actores implicados en el conflicto, que presentamos a continuación, coinciden con los públicos que la empresa UB tendrá que tener en cuenta en su estrategia de comunicación. Las actitudes y conductas de este conjunto de públicos se sitúan en la misma zona de acción de la compañía y se encuentran en condiciones de poder influir en su toma de decisiones:



a) Postura de la empresa United Biscuits

La empresa UB considera que su situación comercial es complicada fruto de la acumulación de pérdidas y ventas estancadas en los últimos años. Su decisión, ante este problema es diseñar un plan de reorganización de su negocio en la península, que incluye el cierre de la planta de Fontaneda en Aguilar. El plan social que la empresa presenta a los trabajadores contiene a grandes rasgos: traslados, bajas incentivadas, recolocaciones, ayudas al autoempleo y prejubilaciones. La empresa está dispuesta a vender la fábrica, pero esta opción de venta no incluye su activo principal, la marca Fontaneda. Otros productos son etiquetados con la marca Fontaneda, y su posicionamiento hace que pueda ser utilizada para el lanzamiento de futuros productos más en sintonía con los nuevos hábitos de consumo.

b) Postura de trabajadores y comité de empresa

Los trabajadores, considerados unos maestros por su alta instrucción en la fabricación de galletas, se oponen al cierre de Fontaneda. Sus motivos son, por un lado, sentimentales. Fontaneda ha estado desde sus orígenes vinculada al pueblo de Aguilar. El cierre de la fábrica y, como consecuencia, la desaparición de la marca del pueblo se traduce en una privación de un símbolo parte de su identidad. Por otro lado, desde un punto de vista más racional, está el temor a la pérdida del empleo, o bien el traslado forzoso a otra localidad, lo cual agudizaría la despoblación del lugar. La defensa por la permanencia de la marca es sólida durante casi todo el desarrollo del conflicto, pero luego esta posición se matiza y modera con el paso del tiempo. En el comité de empresa, su presidente, Hilario Álvarez, delegado sindical de UGT, realiza una defensa a ultranza de la marca, lo cual le lleva a romper relaciones con su sindicato regional que ha abandonado la idea de luchar por la marca en beneficio de apoyar las medidas que dan continuidad a la actividad productiva de la fábrica.

c) Postura de los sindicatos regionales

Desde el inicio, la postura de los sindicatos regionales de CCOO y UGT es la de conservar la permanencia del empleo en Aguilar. Apoyan a los trabajadores en su lucha por la marca en un primer momento, pero luego se van alejando de esta posición, lo cual les lleva incluso a enfrentamientos públicos con sus delegados sindicales en el caso de UGT. Exigen a la Junta, criticada por no ser capaz de garantizar el empleo, su participación y mediación en este conflicto.

d) Postura del pueblo de Aguilar

El pueblo de Aguilar se caracteriza por ser un lugar con gran tradición galletera, cuyas industrias han proporcionado riqueza y calidad de vida a este pueblo en comparación con otras villas de la zona. Sus dos fábricas de galletas más conocidas son Gullón y Fontaneda, las cuales además de generar empleo han originado el establecimiento de otras industrias que crean empleos indirectos en la zona, como por el ejemplo, el transporte o el envasado de producto.

El cierre de Fontaneda para los habitantes del lugar significa un duro golpe para este pueblo que lleva su nombre tatuado en el anverso de la galleta *María*. La familia Fontaneda, con el progresivo desarrollo de su negocio, hizo que el pueblo prosperara, y a pesar de ser ella quien vende la marca y la fábrica a la multinacional, no es culpabilizada por la situación en la que en esos momentos se encuentra el pueblo.

Los aguilarenses también temen que si se cierra la fábrica y se deben producir traslados a otras localidades, el pueblo puede ver reducida, considerablemente, su población, pues 212 empleados con sus respectivas familias, supone un millar menos de personas, y eso para un pueblo de 7.000 habitantes puede resultar desastroso.

Su posición por tanto es la de apoyar a los trabajadores en su disconformidad con el cierre de la fábrica, y la defensa por la marca de Fontaneda en Aguilar. Su lema: Fontaneda es de Aguilar.

e) Postura de la Administración Pública

La Junta de Castilla y León es el principal interlocutor de la Administración Pública. El gobierno de la comunidad, en un primer momento, se posiciona al lado de los trabajadores defendiendo la permanencia del empleo y la conservación de la marca en Aguilar. Sin embargo, consciente que la empresa es propietaria absoluta de la marca, y que la expropiación de ésta es jurídicamente inviable, su posición pronto se centrará en la de mediar entre los distintos interlocutores para buscar una solución que contente a todas las partes del conflicto. Para ello, el propósito que se marca es impedir el cierre de la fábrica y que ésta a su vez sea adquirida por un tercero capaz de darle continuidad. De este modo, no se perderían empleos ni tampoco habitantes en la región. Su preferencia en cuanto a las posibles empresas compradoras se decanta por aquellas autóctonas, del territorio castellano-leonés, como son Siro o Gullón, en detrimento de las foráneas. Su participación en el conflicto también viene dado por su compromiso en la subvención de propuestas de inversión a aquellas empresas que aseguren el desarrollo de la industrialización en la comunidad así como la modernización de sus plantas de producción.

El gobierno central, que al igual que la Junta está gobernado por el PP, decide no intervenir en el conflicto por considerar que esta actuación sería inadecuada. Su postura se basa en que no se puede compatibilizar la disposición de los beneficios de una economía libre con un comportamiento en contra de ésta.

El ayuntamiento de Aguilar, de signo socialista, se moviliza en contra del cierre y defiende, al igual que el resto de agentes de la comunidad local, la permanencia de la marca Fontaneda en Aguilar. Su campo de actuación, no obstante, tiene menos peso, en tanto que el gobierno regional es el que se encuentra en disposición de ofrecer subvenciones y soluciones a medio y largo plazo.

La crisis de Fontaneda en varias ocasiones es utilizada como un arma política entre los distintos partidos, apoyándose en las distintas decisiones tomadas para lanzar críticas y arrojarse recriminaciones.

f) Postura de la competencia

Pocos días después del anuncio del cierre de la fábrica por parte de UB, son varias las empresas que declaran públicamente su interés por hacerse con ella. Las dos empresas que más insisten, o bien, las que más trascienden a los medios de comunicación, son Gullón y Grupo Siro, ambas competencia directa de UB. Otras, como Anidae o Pascual, también son nombradas, e incluso Kraft que a pesar de no haber lanzado ningún tipo de oferta, algunos agentes claves del conflicto la consideran una posible compradora, ya que cuenta con el 25% de las acciones del Grupo United Biscuits.

A lo largo del conflicto, Gullón y Grupo Siro se disputan la compra de la fábrica, que no de la marca, pues UB ya había dejado claro que este activo de la compañía no estaba en venta.

Las dos empresas son consideradas dos opciones pertinentes para la Junta, tanto es así, que aprueba el preacuerdo entre Gullón y UB, que finalmente no se cumple, y más tarde, ratifica la compra de la fábrica por parte de Siro. No obstante, el resto de interlocutores no son de la misma opinión. La comunidad local, prefiere que sea Gullón, empresa local y comprometida con el pueblo, la que se haga con

la fábrica de Fontaneda. En cambio los sindicatos ven peligrar los puestos de trabajo si Gullón se queda con la fábrica, y su opción, por tanto, es el Grupo Siro.

g) Postura de los medios de comunicación

En una localidad donde lo habitual es que no ocurran acontecimientos de gran relevancia, sucede que los medios de comunicación, principalmente locales y regionales, ven en este conflicto una historia que trasciende más allá de los límites de la región, hasta alcanzar una cobertura nacional, e incluso, internacional. Son los medios locales y regionales los que realizan un seguimiento a diario de la crisis, convirtiéndose en el canal que permite a los distintos interlocutores expresar sus posturas y cubrir cada una de las acciones que se realizan durante el conflicto. La implicación de los medios de comunicación locales y regionales es fruto de la profesión periodística que les obliga a ser objetivos con matices de subjetividad emocional pues los afectados no dejan de ser sus convecinos y Fontaneda es una marca muy arraigada en la región.

4.2. Desarrollo del trabajo empírico

4.2.1. Análisis entrevistas enfocadas

En este punto se presenta el análisis de contenido de cada una de las entrevistas enfocadas realizadas. Los entrevistados son actores clave del conflicto (a excepción de Olga Martínez que fue contratada después de la crisis) y que en el apartado de criterios metodológicos fueron fijados como agentes informantes de la investigación. A partir de los análisis de contenido se extraen los resultados en función de las categorías de análisis establecidas que se presentan en el último punto de este apartado.

4.2.1.1. Análisis de contenido. Entrevista a Joan Casaponsa (Director general de United Biscuits)

a) La empresa United Biscuits

En el momento de la crisis de Fontaneda, UB está dividida en tres regiones de negocio mundial siendo el Sur de Europa una de ellas. La región de Sur de Europa está compuesta por los negocios en España y en Portugal. Joan Casaponsa, director general de UB en España, reporta directamente con el presidente de la organización central que se encuentra en Inglaterra. En su organigrama general UB se estructura en ocho departamentos. No cuenta con un departamento de comunicación, de modo que contratan los servicios de una agencia de comunicación. Concretamente es Inforpress quien realiza esta labor, convirtiéndose en un soporte para el resto de departamentos. Por ejemplo, para RRHH en temas de comunicación interna, para el departamento de marketing en temas de comunicación externa dirigidas a producto, para temas institucionales, el propio director general se coordina con la agencia contratada.

Son siete las fábricas que tienen en España y concretamente tres de galletas (Orozco, Viana y Aguilar de Campoo). Entre las marcas con las que opera UB en España cabe destacar Artiach, Roste, Mcvities, Delacre y Fontaneda. Cuando Casaponsa llega a UB, en septiembre del 2002, y decide centrarse en Fontaneda y Artiach. Lanza su plan de reordenación industrial, en el cual se contempla el cierre de la fábrica de Aguilar. En esta planta el 90% de la producción corresponde a la *galleta María* de Fontaneda.

b) La marca Fontaneda

Para UB la marca Fontaneda nunca ha estado en venta porque, como el propio Casaponsa explica, no tiene precio. Respecto a sus connotaciones psicológicas la marca Fontaneda es la marca de galletas de toda la vida, está muy arraigada en el consumidor español. Es una marca que, sobretodo, tiene un significado de tradicional, de artesanal y de confianza para el consumidor. Se consume básicamente en el desayuno familiar y la merienda. Cuando UB adquiere Nabisco y, por ende, se apropia de la marca de Fontaneda, saben que cuentan con una de las marcas más conocidas en el panorama alimenticio español. No obstante, también es cierto que Fontaneda se había quedado estancada, le faltaba modernidad, no se habían lanzado nuevas propuestas a un consumidor que estaba cambiando sus hábitos de consumo. Sin embargo, no estaban dispuestos a desprenderse de una marca que podía ser una buena base para lanzar otros productos que le proporcionara aspectos de modernidad e innovación y se adecuara a los tiempos actuales. Hoy en día el consumidor busca productos enriquecidos con fibra y menos colesterol, todo un territorio de “alimento sano” que Fontaneda podía representar muy bien. Durante y después del conflicto, UB decidió colocar la marca de galletas *Digestive* bajo la marca Fontaneda con el fin de lanzar productos nuevos: gama “fontaneda sin”, sin azúcar, sin sal, sin colesterol,.. También aprovecharon la marca para introducir en el mercado infantil Fontaneda *Diver*, un tipo de construcción de dos galletas haciendo un sandwich con chocolate en medio, con aportes nutricionales diferenciados de otros productos más históricos de este tipo de construcción, dirigido a un mundo más del desayuno infantil, no como la *Buena María* que es más del desayuno familiar.

No querían renunciar a la marca Fontaneda por todo este valor que tiene y porque permitir que cayera en manos de un competidor sería una decisión errónea, desde el punto de vista empresarial, al ceder a éste el valor de marca.

c) Plan de reordenación industrial

Casaponsa y su equipo de dirección presentan un plan de reordenación industrial de la compañía en España, a finales de enero de 2002, que es aprobado por la central en Inglaterra. En este plan se contempla la construcción de una fábrica nueva en Mérida para conservas, la ampliación de las inversiones en varias fábricas del grupo (80 millones de € en 3 años) y el cierre de la planta de producción de Aguilar de Campoo

por considerarla deficitaria. El mantenimiento en activo de la fábrica estaba costando a la empresa aproximadamente 10,2 millones de € (1700 millones de pesetas) al año. Las características arquitectónicas de la fábrica también influyen en esta decisión: es una fábrica antigua con una construcción vertical situada en el centro del pueblo. Para poder implantar nuevos trenes de montaje se necesita que las cadenas de producción sean horizontales situadas cerca del suelo, y la factoría carece de espacio. La fábrica de Aguilar estaba trabajando al 30% de su capacidad de producción, y produce mayormente galletas *María*. A todo esto hay que añadir que el mercado de galleta *María*, en los cinco años anteriores había decrecido un 52%. Su consumo estaba cayendo en picado por el desarrollo de los cereales en el desayuno. Sin embargo, este dato no había afectado a Fontaneda que había aumentado su cuota de mercado. El hecho de contar con dos fábricas más (Viana y Orozco), equipadas con nueva maquinaria y donde se podían producir galletas *María* y otros productos, lleva a la empresa a considerar que no tiene ningún sentido empresarial mantener la fábrica de Aguilar.

d) Plan social

El primer ERE que presenta UB va acompañado de un plan social que desde el punto de vista de la empresa ofrece soluciones a todos los trabajadores. Este plan social pretende mostrar una cierta sensibilidad por parte de la compañía con los trabajadores afectados. En este plan social se ofrecía prejubilaciones, indemnizaciones, traslados de todo aquel personal que quisiera seguir en UB con sus correspondientes compensaciones, reserva de plazas escolares y búsqueda de nuevos empleos para sus parejas en el nuevo lugar de trabajo y residencia. Planes de autoempleo con la posibilidad de utilizar las instalaciones de la compañía. Otro proyecto, era el poder mantener empleo en base al establecimiento de unos talleres para seguir manipulando producto, pero sin producirlo. Se habían propuesto una serie de vías para paliar el impacto que suponía el cierre de la fábrica de Fontaneda. En palabras de Casaponsa: “a este paquete nunca se llegó a hacerle justicia, porque era ultrageneroso, porque había espacio de negociación, y era un paquete que creo que nadie más lo haya ofrecido en este país en ningún momento.”

e) Prevención de crisis

Una vez tomada la decisión de cerrar la fábrica de Aguilar, UB prepara todo un análisis de qué cuadro social se podría plantear, con el fin de dar soluciones a numerosas cuestiones que seguramente iban a requerirse. Lo mismo ocurre con el establecimiento de los mensajes que deben canalizarse así como la información previa que debe enviarse a todos los agentes sociales implicados. Se diseña un calendario con todas las actividades que deben llevarse a cabo, siendo especialmente relevantes los dos días anteriores al anuncio del cierre, el mismo día del anuncio y los dos días posteriores al anuncio. Se determina quién hace los contactos, quién con quién, cuáles serán los mensajes concretos, tanto a nivel interno como externo, se crean los guiones de preguntas y respuestas con cada tipo de público y audiencia. La agencia de comunicación Inforpress, se encarga de diseñar e impartir cursos de portavoces para poder, en cualquier momento, afrontar una situación ante los medios de comunicación. Inforpress, que hasta el momento de la crisis ejercía básicamente de gabinete de prensa se involucra en todo el proceso de preparación y son ellos los encargados de planificar todas y cada una de las acciones de comunicación que se llevan a cabo a lo largo del conflicto.

f) El equipo de crisis y sede de control de crisis

El equipo de crisis está formado básicamente por el director de RRHH, el director financiero, el director de producción y el director general. Internamente también cuentan con un subequipo que gestiona el día a día del negocio en Aguilar y que tenía como misión valorar los posibles impactos que se producirían durante el conflicto. Otros asesores externos son el formado por Inforpress, para los temas de comunicación, abogados para los temas jurídicos y algún asesor más especialista en temas laborales.

La gestión de la crisis se realiza desde Montornés del Vallés, sede central de UB en España. Las negociaciones con trabajadores, centrales sindicales y agentes políticos se hacían en hoteles de Valladolid. Se abandona la idea de reunirse en la planta de producción de Fontaneda (Aguilar) después de producirse la retención de los directivos del 8 de abril.

g) Anuncio del cierre

El 4 de abril de 2002 Casaponsa se reúne a las 9 de la mañana con los mandos intermedios de la fábrica para anunciarles la medida. A las 10, se reúne con el comité de empresa y se les entrega el plan social en aquel mismo instante. A las 12, se reúne con el alcalde de Aguilar. Ese mismo día se presenta la oportunidad, sin estar organizado, de poder comer con José Manuel González Serna, presidente del Grupo Siro, que es quien finalmente, en la resolución del conflicto, realizará la compra de la planta de producción de Aguilar.

Los comunicados de prensa con la argumentación debida se difunden al mediodía y durante la primera hora de la tarde Casaponsa empieza a recibir llamadas telefónicas de algunos periodistas a los cuales atiende personalmente.

Como era de prever, en una situación en la que una compañía anuncia la no continuidad de un negocio, la gran mayoría de personas se solidariza con los trabajadores, y se solicita a los agentes políticos y sociales que actúen para paliar las posibles repercusiones que conlleva una decisión de este tipo:

“La reacción social se decanta donde hay más población. Si yo me dedico al mundo político y lo entendiera como un negocio, buscaría donde hay más consumidores, más votos, es normal que todo el mundo se solidarice donde hay más gente.”

La empresa en todo momento expone las razones que les ha llevado a proponer el cierre de la fábrica, aludiendo a las pérdidas económicas que están sufriendo con la planta de producción de Aguilar en activo. UB atravesaba una realidad económica que le llevaba a reestructurarse para seguir teniendo un futuro. En una situación como ésta, no obstante, se piensa más en términos emocionales que en términos racionales, y no se quería atender a esta realidad económica:

“Si yo pierdo 1700 millones de pesetas al año, que alguien me enseñe una ley que me obligue a seguirlos perdiendo toda mi vida, cada año. Tengo todo el derecho, cumpliendo con todo el marco legal establecido, a tomar las decisiones que correspondan y siempre pues cumpliendo con todas mis responsabilidades, mis compromisos, pagando todas mis deudas, atendiendo a lo que se tenga que atender, tengo el derecho a poder dejar de perder el dinero y ese derecho se estaba negando. A un empresario que pierde mucho dinero si quiere tomar una decisión porque está perdiendo mucho dinero, no se le puede obligar a seguir, incluso en el caso de ganar mucho dinero si no tengo ganas de trabajar más tengo que tener mi derecho a poder dejar la actividad cumpliendo con mis obligaciones. Igual que he abierto puedo cerrar (...) Creo que al final con ningún conflicto

conseguiremos que las personas piensen en términos racionales, cuando se hablan de cosas de este tipo siempre se utilizan elementos irracionales.”

h) Retención de directivos

El 8 de abril se produce la primera reunión con la pretensión de negociar el plan social. A esta reunión acuden los directivos de UB y el comité de empresa. La reacción popular lleva a un grupo numeroso de personas, entre ellas, trabajadores y habitantes de Aguilar a agolparse en las puertas de la fábrica, impidiendo que los directivos puedan salir de la fábrica. Durante trece horas los directivos no pueden abandonar la planta de producción hasta que los antidisturbios acceden a su interior y los libera. Todo este suceso es recogido por los medios de comunicación que se personan con sus unidades a las puertas de la fábrica.

El conflicto se convierte en una de las principales noticias de apertura de los telediarios. Las noticias empezaban con el conflicto de Fontaneda cuando, a nivel internacional, había otro conflicto de índole político, mucho más relevante, como era el conflicto israelí-palestino, en el que Arafat estaba siendo cercado por Sharon. También, en ese mismo momento, otra empresa en Lleida había presentado otro expediente de regulación que afectaba a un millar de empleados y no estaba teniendo el mismo tratamiento informativo.

En los planes de comunicación ideados por UB, no se contempló 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 por ello, que se rehacen todos los planes, incluyendo al equipo de crisis, pues algunos de sus miembros no pueden aguantar la presión en la que están inmersos. Se tiene que reconsiderar el escenario en el que se encuentran, analizar si las vías de salida previstas siguen siendo válidas, o bien, deben proponerse fórmulas más creativas. Finalmente, la estrategia legal tuvo que ser totalmente modificada y salir por una vía distinta a la que se previó antes del estallido de la crisis.

i) Cobertura mediática

La televisión es el medio que dinamiza el conflicto pero su duración en antena no pasa de un mes. En cambio para la radio, tanto a nivel local como nacional, fue un tema recurrente a lo largo del conflicto. En programas como el de Luis del Olmo se realizaba un seguimiento diario de lo que ocurría en Fontaneda. Respecto a la prensa, se crea un interés por un suceso “muy del lugar”. Los periodistas de las redacciones regionales adquieren gran relevancia pues los periódicos de ámbito nacional necesitan a informadores que vehiculen las noticias. Informadores que en muchas ocasiones opinan, y dan distintas versiones de lo que está ocurriendo, lo cual dificulta la resolución del conflicto, según Casaponsa. Para la compañía esta situación no es fácil ya que sabe que los medios de comunicación al actuar como empresas lo que quieren es vender, y para vender hay que estar a favor de los que más compran:

“Entre un impacto poblacional o un querer entender la postura de una compañía siempre acaba vendiendo más lo primero y entonces se promueven todas las opiniones que favorecen este planteamiento antes que el de la compañía.”

Las únicas oportunidades que la compañía tiene para explicar su postura es a través de comunicados de prensa concretos, declaraciones en ruedas de prensa, reuniones directas con los interlocutores sociales y a través de la participación en entrevistas en directo:

“Hay momentos en los que te das cuenta que hay cien voces contra una, y esa voz se pierde en el rumor en general.”

j) Reacción de los accionistas

Los accionistas de UB están al corriente de todo lo que acontece en la fábrica de Fontaneda. Los departamentos de comunicación de los accionistas reciben las noticias a través de las agencias de prensa y de internet mucho más rápido que las explicaciones en persona de la Dirección General de UB en España. Para la mencionada Dirección General este asunto supone problemas en la gestión de la crisis, entre otras cosas, porque los accionistas no quieren verse involucrados en ningún asunto que tenga cobertura mediática y especialmente, de naturaleza hostil. La diversa procedencia de los accionistas es un handicap en la comprensión de lo que está ocurriendo en Aguilar. Ellos desconocen el marco legal, de tipo mercantil o de tipo

laboral español. Es por este motivo que al intentar explicar la situación, cuáles eran los pasos a dar, ellos no lo entienden e intentan dar otras vías alternativas para solucionar el conflicto. Por otro lado, Casaponsa lleva menos de un año en la empresa cuando tiene que hacer frente a esta crisis, y por tanto, no es aún un cargo de confianza para ellos. La Dirección General de UB en España se encuentra en muchas ocasiones maniatada en el momento de tomar varios caminos ya que se necesita la autorización de la central británica para hacerlo.

k) Estrategia de comunicación

UB considera que su estrategia desde el punto de vista de la comunicación es “valiente” por varios motivos:

- No se recurre a portavoces externos, es el responsable de la compañía en España (director general: Joan Casaponsa) el que asume la función de portavoz.
- Durante todo el conflicto, se es coherente con los valores de respeto y sensibilidad por parte de la compañía ante el impacto social de las decisiones que tenían que tomar. Prueba de ello se encuentra en el plan social planteado y en la salida que se da al conflicto.
- La consistencia en sus planes y determinaciones marcan su carácter ante el resto de interlocutores. En los ocho meses que duró el conflicto, UB nunca dio una información que requiriera, a posteriori, algún desmentido o corrección.
- La voluntad de la empresa es la transparencia pero no al 100%. En una situación de crisis donde las negociaciones son pieza clave para la resolución de un conflicto, ningún agente implicado es totalmente claro ya que cada uno tiene una postura y debe marcar sus máximos y mínimos.

h) Solución al conflicto

Un conflicto de estas características necesita que se establezcan las vías de diálogo previstas por la ley con el fin de lograr una negociación satisfactoria para todas las partes. Casaponsa considera que no hubo la suficiente ayuda política para que se diera este escenario. Debido a esta situación, la empresa tuvo que buscar vías legales alternativas que pudieran resolver esta situación. Es entonces cuando se propone el proceso de absorción de Fontaneda por parte de Artiach. Esta decisión es comunicada a todos los agentes involucrados en el conflicto y tensiona aún más el conflicto.

Por otro lado, existía la posibilidad de vender la fábrica y para ello tenían que encontrar un posible comprador que quisiera dar continuidad a la misma. Casaponsa tenía constancia que el único fabricante de galletas que requería capacidad de producción adicional era el Grupo Siro. Éste debía saber que la fábrica tenía unas limitaciones y que tarde o temprano tendría que plantearse la construcción de una nueva planta de producción. El Grupo Siro manifiesta su interés por la fábrica, pero en un principio, su idea pasa también por adueñarse de la marca Fontaneda, y UB deja claro que la marca Fontaneda no está en venta.

Aparece otra posible empresa interesada por adquirir la fábrica. Se trata de Gullón, con el que se llega a un preacuerdo de compra y venta. La Junta de Castilla y León, que en los inicios del conflicto había mantenido una postura combatiente respecto a UB, con el paso de los días se da cuenta que es una actitud que no les lleva a buen término, y comienzan a tomar una posición que intenta asegurar líneas de diálogo con el fin de solucionar el conflicto. Es la Junta la que se encarga de anunciar públicamente el preacuerdo entre UB y Gullón. UB se reúne con Siro para explicarles que han llegado a un acuerdo con Gullón. El Grupo Siro lo respeta y dejan de mantener cualquier tipo de interlocución. Tres semanas después de haber firmado el acuerdo, Gullón anuncia la imposibilidad de seguir adelante con lo negociado tras haberlo analizado con mayor profundidad. Esta situación se convierte en un inconveniente y alarga aún más el conflicto. Para UB tener que exponer a los trabajadores y a la opinión pública lo ocurrido resulta una tarea ardua pues significa que el conflicto sigue vivo y que existen pocas vías para dar con una solución satisfactoria para todos.

Lo que resulta complicado en este momento del conflicto es volver a sentarse con el Grupo Siro después de haberle negado la posibilidad de hacerlo cuando Gullón y UB

establecieron un preacuerdo. La Junta de Castilla y León vuelve a mediar y comunica al Grupo Siro la disolución del mismo. Siendo el Grupo Siro el único interlocutor posible, este hecho hace que UB tenga poca capacidad de negociación al ser su posición más débil. Además el Grupo Siro cuenta con apoyo de sindicatos y gobierno regional. Éste es visto “como la gran esperanza, el gran salvador” lo que significa que UB está presionada y debe aceptar cualquier condición con el fin de cederle la fábrica.

Casaponsa asegura que la transición que duró aproximadamente dos meses “fue fantástica” cumpliéndose los compromisos acordados por las dos empresas “a raja tabla con extrema exquisitez”. Tanto es así que han establecido fuertes vínculos y se plantean hacer posibles colaboraciones en un futuro.

i) Tratamiento post-crisis

Llega el momento de analizar los errores y los aciertos cometidos desde la visión de la Dirección General de la empresa. El principal error fue improvisar, al no considerar las reacciones irracionales y, por ende, el riesgo que podían correr los directivos que se habían desplazado a la fábrica de Aguilar para iniciar las negociaciones. Casaponsa considera primordial el que se debería preparar a las familias, pues ellas también aguantan su parte de presión. Otro aspecto a mejorar es la relación y comunicación con los accionistas.

El principal acierto fue la estrategia a seguir: consistencia y convencimiento de que eso era lo que había que hacer porque la empresa estaba actuando de manera ética y moralmente responsable.

Se produjeron cambios en la gestión de la comunicación de la compañía. Se crea un área de comunicación en la empresa. Se aumenta el nivel de presencia de la compañía en medios de comunicación. Antes del conflicto UB era reacia a publicar resultados, y tras la crisis, UB en España decide publicar y hacer énfasis en las decisiones estratégicas de la empresa, donde se está realizando inversiones y cuáles son los resultados de la empresa. El conflicto ha generado muchos contactos con periodistas y la relación con ellos permanece con el paso del tiempo. No se llevó a cabo ninguna campaña corporativa.

j) Repercusiones de la crisis en imagen y reputación corporativa

La crisis de Fontaneda no supuso un decrecimiento en las ventas de galletas *María* y por tanto no afectó negativamente en la cuenta de resultados de la compañía. Sucedió una anécdota que hizo que las ventas se dispararan aunque luego esta situación se normalizó: muchos consumidores interpretaron que con el cierre de la planta de Aguilar las galletas *María* no se iban a fabricar más y acapararon más producto del que normalmente compraban en los supermercados.

Durante el conflicto, la empresa UB es percibida por la sociedad como la empresa que está cerrando una fábrica que afecta a un grupo de trabajadores y socialmente se produce cierta incertidumbre. Una vez resuelto el conflicto, y viéndose la salida que se le dio, UB gana en reputación en el mundo empresarial. La resolución al conflicto se podía tildar de éticamente responsable, con una Dirección General que en todo momento ha dado la cara y que ha sido coherente en sus decisiones y acciones.

Después de la crisis se cumplieron todos los compromisos que se habían adquirido no sólo en Aguilar sino en el resto de España. Ha habido más inversión en el resto de fábricas de la compañía, y ello conlleva más generación de puestos de empleo. Casaponsa considera que la crisis ha contribuido a crear una imagen y una reputación más positiva de la empresa.

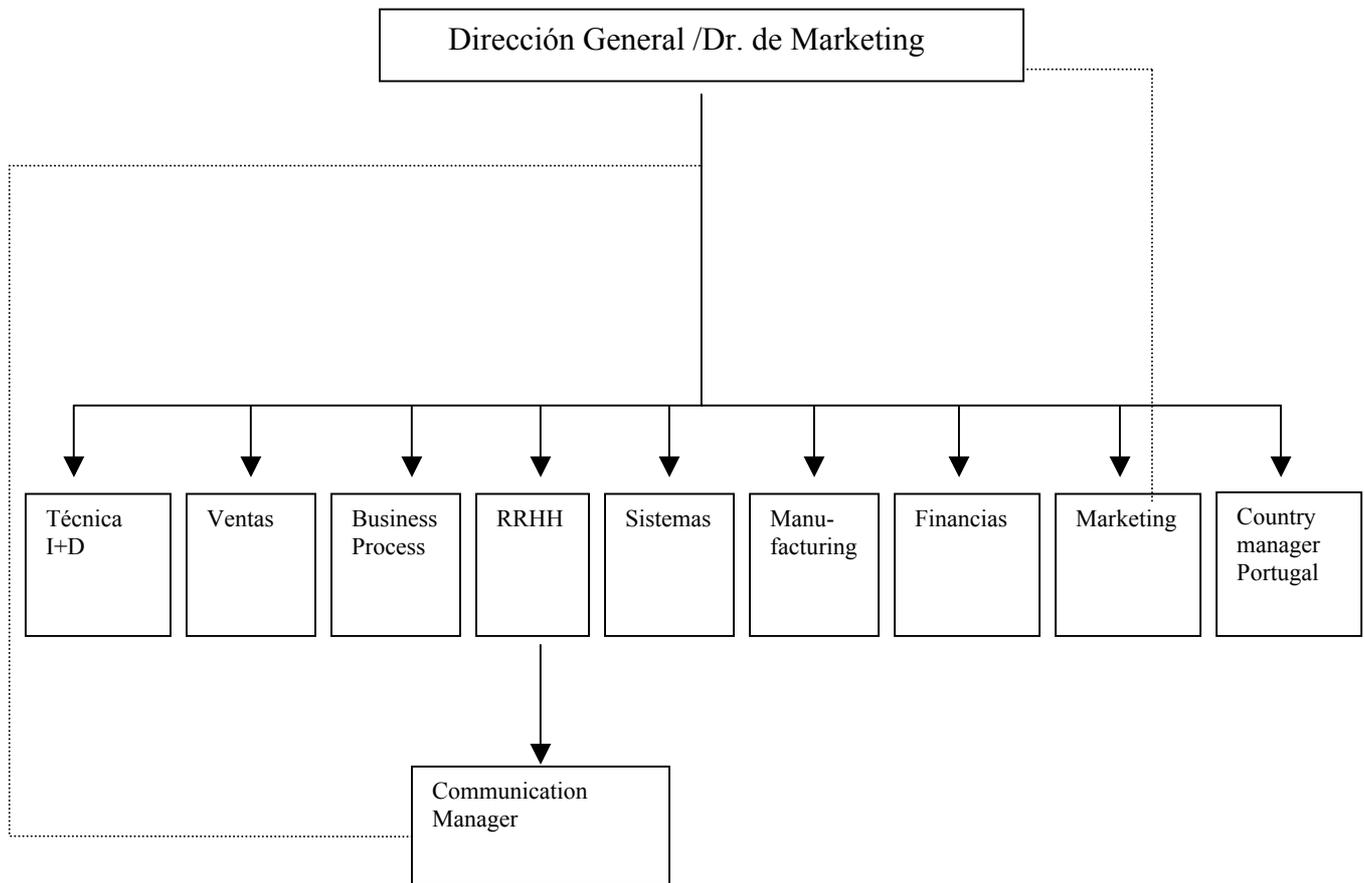
k) Vivencia personal

La crisis vivida en primera persona sin duda ha hecho mella en Joan Casaponsa. El entrevistado explica que por más distancia que intentó poner entre el conflicto y su vida personal, fue una hazaña imposible. El conflicto de Fontaneda le hizo sufrir, pero no sólo a él, sino a muchas personas de su alrededor, familia, amigos y compañeros del trabajo. Durante el conflicto se produjeron situaciones poco agradables (amenazas, insultos,...), ataques muy frontales y personalizados que le impactaron. Casaponsa se define como una persona muy cercana y entrañable con la gente que le rodea, y explica que cuando vives las relaciones de esta manera, gestionar un conflicto de estas características es muy duro a nivel personal. Considera la crisis de Fontaneda como uno de los hitos que más ha influido en su carrera profesional y en su propia vida. Hay algo que valora muy positivamente a nivel personal y es que el conflicto le ha permitido entender un poco más a los demás.

4.2.1.2. Análisis de contenido. Entrevista a Olga Martínez (Responsable de comunicación de United Biscuits)

a) Estructura y organización de la comunicación en UB

En la actualidad¹¹⁰ UB estructura y gestiona su comunicación a través del responsable de comunicación (Communication Manager) que se encuentra ubicado en el departamento de RRHH. En el organigrama general de la empresa la comunicación depende tanto de la Dirección de RRHH como de Dirección General. La empresa está organizada mediante un organigrama horizontal compuesto por los siguientes departamentos departamentos:



Antes de la crisis de Fontaneda la comunicación era gestionada por el propio director general que contrataba los servicios de una agencia especializada externa, Inforpress, para cubrir las diversas necesidades de comunicación que la compañía requería en

¹¹⁰ Estos datos son extraídos de la entrevista realizada el 19 de septiembre de 2006.

momentos puntuales. Desde RRHH, también se contaba con una persona que se encargaba de temas de organización, compensación y comunicación, pero aún y así no existía una estructura de la comunicación estandarizada. A raíz del conflicto Fontaneda, la compañía estudia la posibilidad de crear una nueva figura que coordine los temas de comunicación desde la propia organización. Es de este modo, como se establece el cargo de responsable de comunicación (Communication Manager). La responsable de comunicación de UB cuenta con el soporte de un *inplant*, una persona que pertenece a la nómina de Inforpress pero que trabaja exclusivamente para UB. Es más, desarrolla su labor en las instalaciones de la sede central de UB junto a la responsable de comunicación. Por tanto, la responsable de comunicación reporta con el director de RRHH y con el director general de UB España. Cuenta con una persona a su cargo, el *inplant* mencionado anteriormente, y con el equipo de la agencia Inforpress, con los que tienen un *fee* que les permite acudir a ellos en caso de necesitarlo.

La responsable de comunicación piensa que la comunicación estaría mejor coordinada si existiera en el organigrama de la empresa un departamento interno de comunicación con el fin de formar un equipo que conociera la compañía y su cultura, y en el caso de ser necesario contratar a diferentes agencias, para desarrollar y ejecutar acciones en momentos puntuales:

“Todavía no se ha creado un departamento, sería necesario tener más de una persona. Sería más barato tener un buen equipo interno que conoce la compañía, la cultura, los valores, conoce todo,... En mi caso, no soy anti agencia, pero creo que las agencias son muy buenas para un caso puntual, para un apoyo puntual, para unas acciones, pero no para planear una estrategia si no vive la compañía.”

b) Identidad, imagen y cultura de UB

UB no tiene una identidad bien definida al tratarse de una empresa de capital de riesgo que en cualquier momento puede cambiar de dueños y desaparecer como entidad. No cuenta con unos atributos que la identifiquen como compañía. Sin embargo, sus marcas sí son conocidas, muchas de ellas con solera y tradición en el sector español de la alimentación (Fontaneda, Artiach, Marbú y Royal). Un ejemplo de ello, lo encontramos en los packs, las marcas de producto son las protagonistas, mientras que la marca UB aparece de forma muy discreta en el dorso.

Respecto a la cultura, la responsable de comunicación resalta que es “muy de valores”. Es una empresa que se preocupa porque haya buen clima laboral, que los trabajadores se encuentren a gusto con las funciones que desempeñan en la compañía e impere el compañerismo. Es una empresa muy preocupada por el bienestar del trabajador facilitando la conciliación de la vida familiar con la laboral. Esta cultura depende del compromiso y de la perceptible sensibilidad de su dirigente.

c) Modelo de gestión de la comunicación

El modelo de comunicación se define a partir de cuatro áreas o “patas” que permite trabajar en cada una de ellas por separado. Estas áreas son: comunicación interna, comunicación institucional, comunicación corporativa y comunicación de producto.

La comunicación interna es una de las áreas en la que más se incide. En esta parcela principalmente se ocupan de hacer auditorías internas y de coordinar correctamente las herramientas y los canales de comunicación existentes dentro de la organización. En definitiva, velar por la correcta difusión de los mensajes, así como controlar que lleguen a su destino.

La comunicación institucional abarcaría todas las relaciones que la empresa mantiene con instituciones públicas. El hecho de tener varias empresas ubicadas en distintas provincias del territorio español conlleva la creación y mantenimiento de relaciones con las administraciones y agentes públicos.

En comunicación corporativa se engloba todo lo que tiene que ver con la marca matriz, UB, campañas corporativas de sus marcas de productos (por ejemplo el centenario de Artiach), difusión de los resultados de la compañía, la comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa.

La comunicación de producto es un área que se gestiona desde el departamento de marketing. La responsable de comunicación colabora muy estrechamente con este departamento, pero es éste quien establece las estrategias y las acciones a implementar (lanzamiento de nuevos productos, reposicionamiento, ...)

La Dirección General y la Dirección de RRHH consideran a la comunicación como un valor estratégico para la compañía, aunque la responsable de comunicación considera

que, en términos generales, este sentimiento no está del todo arraigado en el seno de la compañía. Se lamenta de no contar con mayor presupuesto. El departamento de Técnica también es uno de los departamentos que ha tomado consciencia de la importancia de la gestión de la comunicación. Esto es debido a la naturaleza del sector en el que opera UB, el sector de la alimentación. La repercusión externa que puede llegar a tener a cualquier nivel resulta relevante.

Las políticas y las estrategias de comunicación, así como su correspondiente planificación, son marcadas por la responsable de comunicación. Éstas se consensuan tanto con el director de RRHH como con el director general. En el área de comunicación de producto, es el director general, que también tiene la función de director de marketing, quien determina las estrategias y es la responsable de comunicación quien establece las actividades de apoyo.

d) Planificación de la comunicación global

UB realiza un plan estratégico de comunicación anual por objetivos que abarca las cuatro áreas. En este plan vienen definidas las acciones previstas con el fin de alcanzar los objetivos marcados y la fijación de un calendario. La responsable de comunicación requiere de “cómplices” o “aliados” para ejecutar el plan de cada una de las áreas ya que, como ella misma señala, al estar sola necesita la complicidad del resto de departamentos. El plan viene acompañado de un presupuesto que se compone de diversas partidas según las acciones que se determinan. Este presupuesto de comunicación es sometido a la aprobación de Dirección General. En caso de no aprobarse, el plan se vuelve a valorar en base al grado de importancia de las acciones.

El plan de comunicación también es presentado a la directora de comunicación corporativa (Corporate First Director) del grupo UB en Londres. Con ella el plan se revisa y se valora. La relación que se establece con la empresa matriz es básicamente para actividades de este tipo y para momentos en los que se requiere la difusión de alguna información referente al Grupo UB.

Planificación de la comunicación interna

En estos momentos, la comunicación interna es el área más estructurada y donde la responsable de comunicación desempeña la mayor parte de sus funciones. Cuando ella llegó a UB, Inforpress, la agencia externa contratada para gestionar los temas de comunicación de la compañía, estaba trabajando más en temas de comunicación institucional y corporativa debido a lo ocurrido con la crisis de Fontaneda. La responsable de comunicación realizó una auditoría de comunicación en la organización y estimó que era necesario cambiar esta orientación, centrarse más en comunicación interna con la pretensión de conseguir una estructura sólida dentro de la empresa, en lo que a comunicación se refiere, ya que como ella misma señala son “1200 personas hablando de una compañía”.

La comunicación interna se desarrolla en torno a canales de comunicación tanto verticales, ascendentes y descendentes, como horizontales. Destacan siete medios que utilizan para transmitir información. Estos medios son coordinados directamente por la responsable de comunicación:

- *Team meetings.* Tres veces al año se reúnen Dirección General, los directores de los departamentos y los managers (responsables de áreas) que reportan directamente a un director. En total son aproximadamente unas setenta personas que dentro de un ambiente laboral y lúdico se concentran durante dos días y exponen entre otros temas, los resultados de la compañía, se fijan los objetivos para el próximo año, se presentan nuevos productos,...
- *El café con Dirección.* El director hace un café cada mes con distintos trabajadores de la compañía, de todos los niveles y en todas las fábricas. La idea es tomar un café durante dos horas y hablar con el director de cualquier tema. De este modo, trabajadores que no lo conocen o que sólo lo ven pasear por la fábrica pueden dialogar con él y sentir a la Dirección más próxima.
- *Intranet.* Es la herramienta más corporativa pero que está aún por desarrollar. El acceso a la intranet la realizan todas aquellas personas que se encuentran en oficinas y que disponen de PC.

- *Sala de Prensa.* La podríamos incluir dentro de la intranet, pero la responsable de comunicación prefiere citarla a parte. Es una herramienta donde se publican las noticias que se refieren a la compañía, a la competencia y al mercado. La responsable de comunicación recibe cada día las noticias y cuelga las que considera relevantes. De este modo, los trabajadores son los primeros en conocer cualquier noticia que pueda afectar a la empresa y así evitar el “no estoy informado”.
- *Mails y UBSE Informa.* El correo electrónico es uno de los canales que más se utiliza en la compañía. A través de él se envía el UBSE Informa, una revista on-line donde se informa de las ventas de la compañía, las cuotas de mercado, los nuevos lanzamientos de producto, las campañas de publicidad, certificados de calidad,...
- *Los Tablones o puntos rojos.* En él se cuelgan todos los comunicados internos e informaciones relevantes con el fin de hacer partícipes de éstos a aquellos que no tienen acceso a internet (trabajadores de las plantas de producción).
- *Las pantallas de plasma.* Todas la fábricas disponen de pantallas de plasma en las zonas de descanso. En ellas se visionan toda la información que se publica en el UBSE informa (campañas, ventas,...) y también se puede visionar la producción total del día en la fábrica.

Planificación de la comunicación de crisis

UB cuenta con un manual de comunicación de crisis, elaborado a raíz de la crisis de Fontaneda. Es la única herramienta que tienen para gestionar las posibles crisis. Se ha elaborado en la propia sede de UB en España y cuenta con la aprobación de la empresa matriz. Como todas las empresas, también cuentan con un manual para posibles emergencias relacionadas, por ejemplo, con temas de evacuación, incendios, etc, en definitiva, hechos repentinos que pueden afectar la integridad de los trabajadores y/o la continuidad de las operaciones.

La gestión de crisis se realiza desde el departamento de Técnica. Este departamento es el que asume la responsabilidad de activar el plan de crisis y la coordinación del comité de crisis.

La responsable de comunicación se ocupa de todo lo que tiene que ver con la cobertura mediática y de los asuntos internos de la organización.

En el manual de comunicación de crisis se identifican los distintos niveles o alertas que pueden producirse (alerta verde, naranja o rojo). La responsable de comunicación entra en acción cuando la situación es considerada naranja o roja, que es cuando la crisis adquiere relevancia pública. En el manual se define qué se entiende por crisis y cuáles son las causas más frecuentes. Recoge un compendio de distintas situaciones que pueden derivar en crisis: si alguien pasa una información confidencial, contaminación o retirada de un producto, promoción y publicidad, etc. Para cada caso de crisis se describen los pasos a dar y qué mensajes deben transmitirse a los *stakeholders*. También se cuenta con anexos en los que se incluyen información de interés. En la primera página del manual se establece un circuito de actuación que está dividido en tres etapas. La primera, corresponde a la detección de la crisis y a la recogida de datos con el fin de valorar si la crisis es real o potencial. En la segunda, se convoca al comité de crisis, se establecen los portavoces, interlocutores y responsables públicos, se vuelve a valorar la situación y se toman decisiones. Y por último, el tercer nivel, corresponde a la ejecución, y se llevan a cabo todas las acciones tomadas en consideración en relación a los públicos (medios de comunicación, trabajadores, autoridades, clientes y afectados).

Respecto a la gestión de rumores, no se cuenta con ningún protocolo o postulado previamente definido. La responsable de comunicación dice no encontrar las claves que eviten su gestación y lo que es más difícil aún, cómo hacerles frente y acabar con ellos.

“Es una asignatura pendiente porque realmente hay muchísimo rumor. Yo desde la carrera, es algo que se me escapa, no encuentro las claves que me digan como combatirlo. Es muy fácil crearlos, combatirlos es muy complicado. Hay muchas teorías, cómo combatir un rumor,.. dando información, siendo transparente, claridad, ... pero en realidad no es cierto, porque eso sí se ha hecho, cuando se lanza un rumor sobre un tema se trata de aclararlo pero a veces es mejor creer lo que te están contando, es mucho más morbosos...Quien saque la fórmula, se lleva el nobel.”

Planificación de la responsabilidad social corporativa

UB planifica acciones de responsabilidad social corporativa en las zonas de influencia de sus fábricas y mayoritariamente relacionadas con el segmento infantil de la población. También están llevando a cabo un proyecto de ahorro y consumo responsable de energías (gas comprimido, agua, electricidad) con el fin de salvaguardar el medioambiente.

Todas estas acciones no son conocidas en el exterior por dos motivos. En primer lugar, porque que son conscientes de que debido a la naturaleza intrínseca de la compañía UB - recordemos que es una multinacional de capital de riesgo - puede en cualquier momento ser vendida a otras empresas, y según explica la responsable de comunicación, el hacerlo público no tiene mucho sentido a nivel corporativo. Y en segundo lugar, no quieren que los trabajadores piensen que realizan estas acciones con el fin de proporcionar notoriedad a la empresa y potenciar su imagen positiva. En relación a este segundo motivo, sirva como anécdota que la empresa comunica a sus trabajadores lo que ahorran cada mes con la implementación de este nuevo proyecto. Este ahorro no se contabiliza en términos monetarios, sino en números de árboles que se han evitado cortar.

La decisión de implementar estas acciones viene dada por la filosofía de gestión del director general quien cree necesario colaborar y establecer una complicidad con la comunidad.

e) La figura del responsable de comunicación en la empresa

Perfil académico y profesional

Al tratarse de un área de reciente creación dentro de la empresa y concretamente dentro del departamento de RRHH el perfil que está definido es el que requirieron en el momento de contratar a la responsable de comunicación. Se tuvo en cuenta su formación universitaria en comunicación. Se valoró también la realización de estudios de formación continuada en la misma especialidad y su estancia en un país extranjero, concretamente en Estados Unidos. La experiencia profesional también supuso un requisito en su selección ya fuera tanto empresas anunciantes como en agencias de publicidad.

La responsable de comunicación puede continuar formándose si lo desea y así lo solicita. UB ofrece la posibilidad de sufragar los gastos de cursos que permitan al profesional actualizarse y reciclarse en temas de su competencia.

Definición de la función del responsable de comunicación

La función principal del responsable de comunicación consiste, a nivel externo, en “colaborar o ayudar a una mayor notoriedad e imagen de marca de la compañía”, y a nivel interno, “establecer canales y flujos de comunicación para mantener a toda la organización informada y bien informada.” El responsable de comunicación debe elaborar las estrategias y los planes de comunicación de la empresa que juntamente a los directores con los que reporta son los encargados de supervisar su implementación.

Según el criterio de la responsable de comunicación, se necesitaría crear un departamento de comunicación o en su defecto, contar con un equipo de personas que le permitiera realizar un seguimiento más eficaz de los mensajes que se vehiculan en el interior de la organización. De hecho, para ella, los trabajadores son el motor de la compañía.

“Cuando hay que hacer la cascada me da un miedo terrible, porque tú no lo puedes controlar, porque hay personas que ven el vaso medio vacío y otros medio lleno. Si tuviera un equipo dedicaría muchísimo esfuerzo y un recurso único a controlar que los mensajes que tienen que llegar a los colaboradores llegaran correctamente.”

4.2.1.3. Análisis de contenido. Entrevista a Isabel Grifoll y Anna Sánchez (Asesoras de comunicación de la Agencia Inforpress)

a) Agencia de comunicación Inforpress: estructura y servicios

Inforpress es una agencia de comunicación de servicios plenos que se fundó hace dieciocho años y se ha caracterizado por un crecimiento permanente y sostenido en el mercado de agencias de comunicación. Tienen oficinas en Barcelona, Madrid, Valencia, Lisboa y está en proyecto abrir una filial en Sevilla. Su estructura está conformada por áreas especializadas. Las áreas a destacar son: el área de medios, el área de comunicación corporativa, el área de comunicación de salud, el área de eventos, el área de documentación, el área de diseño y el área de formación. Es una estructura que está abierta a la creación de nuevas áreas en función de las necesidades concretas que tienen los propios consultores, con el fin de dar soluciones adecuadas a lo que el cliente requiere. Inforpress es una consultora que apuesta por la investigación, y prueba de ello son sus estudios realizados en colaboración con escuelas universitarias como ESADE o IE. Forman parte de la Red Internacional de Relaciones Públicas (PROI).

El primer cliente de Inforpress fue un caso de crisis. Desde entonces, la prevención y la comunicación de crisis es uno de los servicios que ofrece esta consultora. Asimismo, ofrecen, entre otros, servicios de comunicación interna y de formación. La formación obviamente está orientada a la comunicación, desde responsabilidad social corporativa, reputación corporativa, revistas de empresa, cómo hacer el portal más interactivo, formación de portavoces, etc.

b) Relación contractual entre Inforpress y United Biscuits

Aproximadamente un año antes del conflicto, UB convocó un concurso entre distintas agencias y una de las participantes era Inforpress. Fue esta consultora la que finalmente ganó la cuenta. En un principio, el contrato estaba circunscrito a ofrecer servicios de comunicación corporativa (básicamente a demandas de información de medios) y a trabajar en comunicación de producto que permitían un tratamiento diferencial (gelatinas, lanzamiento del nuevo Filipinos,...). Al cabo de un tiempo y debido al plan de reestructuración industrial que plantea UB, el área de RRHH de la

compañía solicita a Inforpress una propuesta de cómo podían abordar ese tema en términos de comunicación. En aquel momento, la experiencia de Inforpress era bastante amplia. Ellos ya habían trabajado en un caso similar con la empresa Findus que había contratado sus servicios de comunicación, por los mismos motivos de UB, el cierre de una fábrica. En el caso de Findus, el cierre se llevó a cabo en dos fábricas de una pequeña localidad de Navarra y presentaba muchas similitudes con el caso de Fontaneda, ya que en esas fábricas también los trabajadores eran moradores de la localidad y su impacto podía ser importante. La propuesta que presentó Inforpress a UB se centró básicamente en la prevención, elaboraron un plan de comunicación donde todos los aspectos estaban claramente analizados: públicos, mensajes, timing. En él se establecieron todos los escenarios que creían podían producirse y cuál sería el *modus operandi* para cada caso. Este plan fue validado tanto por la central de UB en España, como por la matriz en Londres.

b) Nivel de prevención

Para poder elaborar el plan de comunicación de crisis, UB mantiene con Inforpress diversas reuniones con el fin de explicarles los antecedentes del asunto así como los motivos que llevaban a la compañía a cerrar la fábrica de Aguilar. UB les comenta que no era la primera vez que se presentaba un ERE en esa fábrica y que la decisión de presentar ese ERE respondía a un plan de reestructuración industrial:

Ana: "Cuando nos explicaban la situación era una decisión estratégica que suponía salvar o poner en unas mejores condiciones al resto de plantas de UB en España. El cierre de esa fábrica que estaba a una capacidad ínfima de producción suponía reforzar las otras plantas, y en definitiva reforzar la estructura de UB en España, y que pudiera seguir adelante con fuerza dentro de la estructura del grupo a nivel europeo."

Inforpress no cuenta con ningún informe referente al impacto económico que suponía el cierre de la fábrica en Aguilar, pero debido a la coyuntura de la situación y por el significado de la marca Fontaneda en el mercado español de galletas, les hace pensar que este impacto, ya no sólo en términos económicos sino también en términos emocionales, va a ser elevado. Inforpress hace una búsqueda por Internet de la relación que diversas fábricas de UB en España tienen con su territorio. Fontaneda, parece ser, es la más emblemática, lo que se convierte en todo un handicap para la agencia de comunicación:

Isabel: “Desde el punto de vista de la comunicación y en plan divertido, les decíamos que no era la más adecuada para cerrar. Había muy buena relación y siempre la ha habido con el cliente. El director de manufacturing nos dijo que los criterios que se siguen a la hora de cerrar una fábrica son de ingeniería industrial y que luego llega la comunicación para intentar ayudar a que esa decisión tenga el menos impacto posible, pero no al revés.”

En esta fase de preparación y prevención de crisis, se propone a la dirección de la empresa la organización de cursos de formación de portavoces. Esta propuesta se acepta y los cursos los realiza el propio director general de UB puesto que se ha decidido que él va a ser el portavoz oficial de la compañía.

c) El comité de crisis y sede de control de la crisis

Otro de los aspectos que se considera en la fase de preparación y prevención de crisis es el establecimiento del comité de crisis. Todos ellos están claramente identificados y localizados. UB tiene establecido su propio comité de crisis, y los consultores de Inforpress se incorporan a éste con el fin de asesorar en lo concerniente a la gestión de la comunicación. Sobre todo se hizo hincapié en los portavoces, para que cuando eran varios los que tenían que lanzar mensajes, estuviera todo bien planificado, consensuado y unificado.

El control de la crisis desde el punto de vista de comunicación se realiza desde la agencia Inforpress en Barcelona y desde la sede central de UB en España, en Montornés del Vallés.

d) El plan de comunicación de crisis

Una vez analizados los distintos escenarios en los que se van a producir los acontecimientos que conlleva el anuncio del cierre de Fontaneda, se elabora un plan de comunicación de crisis, siendo cuatro los principales epígrafes a fijar: los públicos a los que se tienen que dirigir, cuáles son los mensajes a dar, quiénes los van a dar y cuándo va a tener lugar.

Los públicos que consideran claves y con los que hay que entablar relación son: medios de comunicación, autoridades de la Administración Pública, sindicatos y personal interno. La relación con los sindicatos, Administración Pública y medios de

comunicación se sustenta a nivel local, regional y nacional. El plan de reestructuración industrial no sólo iba a tener consecuencias para el pueblo de Aguilar y su región. Para el resto de fábricas ubicadas en el territorio español, también suponían cambios considerables. Los trabajadores son un público importante a los que desde un primer momento se les otorga un tratamiento especial. Sin duda, el cierre les afectaba directamente a ellos. A nivel interno, no sólo se planifica la comunicación con los trabajadores de la planta perjudicada, sino también con el resto de plantas de UB, y especialmente, con aquellas que iban a ser receptoras de los trabajadores de la fábrica de Aguilar en el caso de producirse traslados. Uno de los mensajes que también se quería hacer llegar a este público era que la decisión de cerrar la planta de producción de Aguilar significaba que las otras fábricas del grupo UB se reforzarían, tal y como señalaba el plan mencionado anteriormente.

e) Retención de directivos

Dos hechos provocan que el cierre de Fontaneda se complique obligando a las personas encargadas de gestionar esta situación replantearse la estrategia a seguir. Por una lado, desde Madrid no aceptan el ERE y lo devuelven a la empresa, y por otro, la retención o secuestro de los directivos y la respuesta visceral del pueblo de Aguilar, suceso recogido por numerosos medios de comunicación. La dimensión mediática que adquiere el conflicto fuerza a las autoridades políticas a reaccionar y tomar partido. Es de esperar que el político, en un primer momento, se posicione donde están los votos.

f) Cobertura mediática

Que los medios locales y regionales cubrieran el desarrollo del cierre de Fontaneda estaba previsto, e incluso, habían previsto que algún medio nacional se hiciera eco del conflicto si se encrudían las negociaciones. Pero en ningún momento, ni UB ni la agencia Inforpress, imaginaron que el New York Times contactaría con ellos para saber qué estaba pasando con el secuestro.

Cuando se realiza el anuncio del cierre y se envía el primer comunicado a los medios de comunicación, no hay ninguna reacción dramática por parte de los diferentes públicos implicados ya que todos, en mayor o menor medida, eran conocedores de la

situación por la que estaba atravesando la empresa. Llega el día en el que se convoca la primera reunión entre representantes de la empresa y representantes de los trabajadores para negociar el cierre de la planta. Este primer encuentro tiene lugar en Aguilar, en la misma fábrica de Fontaneda. Es allí donde acude un grupo muy numeroso de personas, la mayoría trabajadores y habitantes del pueblo, creándose un clima efervescente, de rechazo total al cierre, lo que desencadena una especie de amotinamiento y obstaculizan la salida de los directivos de la fábrica. Este momento es recogido por la televisión regional y nacional en los telediarios de la noche y del día siguiente. Informe Semanal emite un documental sobre la crisis de Fontaneda. Asimismo, el director general de UB es entrevistado en un programa televisivo de ámbito regional. La prensa local, regional y nacional también cubre la noticia, al igual que se hace en el medio radiofónico. Iñaquí Gabilondo y Luis del Olmo se solidarizan con los trabajadores y dedican muchos minutos de sus tertulias a analizar lo que ocurre en Aguilar. Concretamente, Luis del Olmo está muy pendiente del caso Fontaneda, realizando un seguimiento casi a diario del suceso. Casaponsa es invitado por el prestigioso periodista a participar telefónicamente en una de sus tertulias.

g) Funciones de Inforpress durante la crisis

La función principal de Inforpress en la crisis de Fontaneda es la planificación de la comunicación según los objetivos que había marcado UB. En todo momento, la compañía quiere que todos los mensajes que se transmitan se centren esencialmente en una idea: la decisión de que UB se va a ir de Aguilar y que la marca Fontaneda es innegociable. Entre sus tareas, se encuentran:

- El seguimiento y el análisis de la cobertura informativa.
- La elaboración de argumentarios, comunicados de prensa, ruedas de prensa,..
- La interlocución con los medios y otros públicos implicados.
- La redacción de informes sobre el cumplimiento de los objetivos que se iban marcando a lo largo del conflicto.

En referencia a los comunicados, Inforpress decide enviar comunicados de prensa a los medios de las regiones donde UB tenía plantas de producción: Castilla y León, País Vasco, Cataluña y Extremadura. Del mismo modo, tienen contactos con las

diferentes autoridades que dependen de la consejería de industria o agricultura de los gobiernos de las mencionadas comunidades autónomas.

h) Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación puede definirse como una estrategia reactiva, principalmente desde el momento en el que se producen las negociaciones. Se envían los comunicados referentes al anuncio del cierre, y a partir del mismo día del anuncio el director general comienza a recibir peticiones de información por parte de los periodistas. Casaponsa es una persona muy accesible para los medios de comunicación y atiende a sus demandas de información, ya sean medios locales como nacionales¹¹¹.

Cuando las posiciones empiezan a radicalizarse, se crea un escenario donde todo el mundo opina - trabajadores, representantes sindicales, políticos, habitantes de Aguilar - lo cual resulta dificultoso para la empresa que quiere dar explicaciones sobre los motivos que le llevan a tomar la decisión del cierre. Inforpress se convierte en el instrumento que permite a UB estar presente en los medios de comunicación. La agencia habilita un equipo especializado para dar respuesta a todas las peticiones de información. Respecto a los rumores, Inforpress tiene una respuesta estipulada que dice así: UB responde a hechos y no a rumores.

Al iniciarse la mesa de diálogo, la comunicación pasa a un segundo plano y siempre se sitúa detrás de la negociación:

Isabel: “Una de las cosas que siempre comentamos con Joan es que él siempre ha dado explicaciones a quien le pedía. Y siempre ha respetado las mesas de diálogo y negociación sindical. Por eso en el momento en que ellos se sentaron a negociar la comunicación pasó a estar en función de esa negociación.”

Isabel: “En el momento en el que hubo la mesa sindical se pasó a proteger ese entorno de negociación que es el que necesitábamos para salir del proceso (...) El acuerdo no iba a llegar a través de explicárselo a los periodistas, el acuerdo iba a llegar directamente con la parte interesada.”

¹¹¹ “Televisión Palencia 2000 ofrecerá hoy (22.30h) una entrevista con Juan Casaponsa, director general de United Biscuits en España. A continuación, habrá un debate sobre la crisis de Fontaneda, en el que participarán Rosa Cuesta, delegada de la Junta en Palencia; Hilario Álvarez, presidente del comité de empresa, (...)” El norte de Castilla, 13 de abril de 2002.

Los medios de comunicación entienden que cuando hay una mesa de diálogo, ésta debe respetarse, y que lógicamente, eso comporta que la comunicación sea reactiva.

Una vez encontrada la solución adecuada para todas las partes, y se llega a un acuerdo, UB vuelve a tener demandas de información por parte de articulistas de opinión que quieren analizar el proceso desde una óptica empresarial. La imagen, que el director general tiene ante los medios, es positiva porque en todo momento da la cara, no se esconde, y eso un periodista lo valora.

i) Tratamiento post-crisis

La crisis de Fontaneda no influye negativamente en la cuenta de resultados de la compañía, ni tampoco en su imagen y reputación. Después de la crisis, Inforpress prepara una “estrategia post” en la que comunican los aspectos positivos del acuerdo alcanzado. Informan sobre las futuras inversiones de la compañía, los nuevos lanzamientos, etc. En definitiva, transmiten a los públicos la existencia de perspectivas de futuro.

Al analizar lo ocurrido Inforpress extrae varias enseñanzas que han decidido incorporar en su *know how*:

- Dejar que cada cual haga su trabajo, refiriéndose a los públicos y actores implicados. “(...) cada interlocutor allí cumplía su función. El sindicato, la autoridad política, tiene un papel que jugar y tenemos que respetarlo.”
- Hacer mayor hincapié en estudiar todas las posibles situaciones que se pueden dar por muy rocambolescas que sean. Trabajar mucho con hipótesis “Y si...”.
- En conflictos donde la negociación es primordial mejor llevarla a cabo en lugares neutrales. No dar por supuesto que la seguridad está garantizada.

La comunicación tiene un valor estratégico en la compañía. Sin embargo, la comunicación por sí sola no soluciona los conflictos. “Por mucho empeño que pusiéramos tenían que llegar a un acuerdo. Desde comunicación no se podía llegar a ese acuerdo.” La decisión de cerrar la fábrica respondía a una estrategia empresarial y la comunicación planificada por la empresa no puede impedir que este hecho sea cubierto por los medios de comunicación y que otros públicos implicados quieran manifestar su desacuerdo.

4.2.1.4. Análisis de contenido. Entrevista a Isabel Calle (Periodista del diario El Norte de Castilla)

a) Anuncio del cierre

La redacción del Norte de Castilla, el día 4 de abril, alrededor de la 1 del mediodía, recibe mediante fax un comunicado de la empresa UB informando del cierre de la planta de producción de Fontaneda, en Aguilar de Campoo. El comunicado hace mención, por un lado, a que esta decisión forma parte de un plan de reordenación industrial que también afecta a otras fábricas del grupo, pero en contraposición con lo que iba a ocurrir en Aguilar, se pretendía potenciar el resto de fábricas, y especialmente la construcción de una nueva planta en Extremadura. Por otro lado, también se hace referencia al plan social que la multinacional quiere presentar a los trabajadores.

El diario El Norte de Castilla no conocía ni tan siquiera que la fábrica de Aguilar estaba en manos de una multinacional británica llamada United Biscuits. Eran conocedores de la venta de la fábrica por parte de la familia Fontaneda a Nabisco, pero ignoraban que ésta última había sido adquirida por UB:

“ La empresa, el día 4 de abril se descuelga con un comunicado por fax, era una empresa que prácticamente no conocíamos (.....)Así fue como nos enteramos que estaba en manos de UB. Conocíamos el paso de la familia Fontaneda a Nabisco, pero no de Nabisco a UB. No había habido relación con los medios locales.”

Desde el mismo día 4 de abril, los periodistas del Norte de Castilla se desplazan al pueblo y empiezan a realizar periodismo de investigación. Dos días después cubren la visita de Valín, consejero de Agricultura de la Junta, y Ambrós, viceconsejero de Trabajo, a Salido, alcalde de Aguilar. Ese mismo día, los representantes del gobierno autonómico y del ayuntamiento se posicionan al lado de los trabajadores y se comprometen a buscar soluciones para evitar que se cierre la fábrica o se lleven la marca Fontaneda a otro lugar.

b) Retención de los directivos

Isabel Calle explica que lo que provocó que el conflicto de Fontaneda se saliera de su ámbito local para trasladarse a un ámbito nacional, e incluso internacional, fue la retención de los directivos. La periodista insiste, no obstante, que para ella el simple hecho de cerrar la fábrica ya era en sí una noticia importante por la repercusión que podía tener en la comarca, en términos económicos y sociales, pero que entiende que la retención era un acontecimiento muy cautivador para los medios nacionales. Éste se convirtió en el elemento clave que hizo saltar la alarma.

Aquel 8 de abril lo recuerda como “un campo de batalla”. Todo el pueblo se sumó a la protesta que se había emplazado a las puertas de la fábrica, lo cual impedía el abandono de la planta de producción por parte de los directivos. A media tarde, todas las cadenas de televisión, emisoras de radio y prensa empezaron a emitir la noticia, muchos de ellos en directo. Los que protestaban se dieron cuenta de la fuerza que estaban teniendo y que podrían tener siempre y cuando los medios de comunicación estuvieran allí para contarlo.

c) Fuentes de información

Las fuentes de información más recurridas por el Norte de Castilla eran los propios actores principales del conflicto. Con UB, pudieron hablar directamente con Casaponsa, director general y portavoz de la empresa, el mismo día del anuncio del cierre, y en otras ocasiones puntuales. Cuando no era él quien informaba, los periodistas podían contactar con una persona que pertenecía a una agencia externa de comunicación que había sido contratada por la empresa, a través de la cual se canalizaban todas las informaciones. El contacto con esta persona era casi diario tal y como explica Isabel Calle:

“Todos los días llamábamos a Mercè, del departamento de comunicación, el interlocutor que teníamos entre UB y nosotros. Yo la llamaba todos los días, yo supongo que el resto de mis compañeros de los medios de comunicación harían lo mismo. Creo que era una persona que pertenecía a una agencia de comunicación externa que había contratado UB.”

También intentaban tener acceso y hablar con trabajadores, sindicatos y políticos. Destaca el contacto casi a diario con los miembros del comité de empresa. En los

albores del conflicto sus ideas y sus posturas eran las mismas, pero en la última fase sus visiones de cómo debía resolverse la crisis fueron, incluso, contradictorias. Con el resto de trabajadores, como era imposible entrevistarlos a todos, lo que solían hacer era capturar algunas de las opiniones que éstos manifestaban en los actos de protesta y movilizaciones, con la pretensión de ser plasmadas en sus artículos.

Los sindicatos también fueron fuente de información para los periodistas, especialmente el contacto se realizaba con Andrés, secretario de Acción Sindical de CCOO y Carranza de UGT. Con la Junta, establecían relación Valín. En un principio el portavoz fue Ambrós, que al hacer pública una información, desmentida por la empresa UB pocas horas después de su declaración, dejó de serlo:

“Al principio se hizo cargo del conflicto el consejero de Trabajo, Alberto Ambrós, que era con quien hablábamos, que además era de Palencia, con lo cual lo conocíamos de toda la vida. Pero pasó una cosa. A los cuatro, cinco días, Casaponsa y él hablaron, o al revés, total que hubo un malentendido. Alberto Ambrós dijo públicamente que la empresa descartaba ya el cierre de Fontaneda, lo dijo el mismo consejero, con lo cual lo dijo, yo que sé, a las 2 de la tarde, y pocas horas después, UB hizo un desmentido y dijo que ella en ningún momento había dicho que no cerraba, que se mantenía todas las medidas porque era la única solución de salvar el tema. Lo volvió a decir. Con lo cual, imagínate, se lo cargaron,... Entonces el presidente de la Junta le encargó a Valín para que se hiciera cargo de todo, de las negociaciones, de dar la cara, de todo.”

d) Estrategia de comunicación de UB

Como se ha mencionado anteriormente, el diario El Norte de Castilla, antes del conflicto, desconocía la existencia de UB. La empresa desde que adquirió Nabisco no había realizado ninguna acción de comunicación dirigida a medios locales y/o regionales. En cambio, desde el primer día del inicio de la crisis y durante el desarrollo de ésta, la empresa siempre estuvo dispuesta a colaborar y enviar la información que se requiriera con el fin de trasladar a la opinión pública el porqué de su decisión y las consecuencias no traumáticas que se habían planificado:

“Nos lo facilitó todo, desde el primer día. Casaponsa se puso al teléfono, las comidas,.. Una de ellas la convocó en septiembre, me llamó Mercè que Casaponsa quería hablar y tal, y fue un compañero, quedaron en Madrid, en un restaurante para decirnos que ya no daba más plazo a los trabajadores para aceptar algo y a los demás para comprar la fábrica.”

Los medios son conscientes de que existen unas mesas de diálogo y que la resolución del conflicto depende de éstas, pero como la periodista explica, la sociedad quiere saber, y no sólo se contenta con la opinión de los políticos “que siempre te dicen que todo va de maravilla, que esperan un resultado”. Es por este motivo que intentan acudir a todas las fuentes que habían estado presentes en las mesas de diálogo para hacerse una idea de cuál era realmente la situación.

El medio, en muchas ocasiones se dejó guiar por rumores, porque como señala la propia Isabel, “los rumores te sirven para trabajar, nos sirvieron entonces y nos sirven ahora”. Cuando estos rumores afectaban a la multinacional UB, Isabel Calle contactaba con ellos para conocer la veracidad de éstos. La respuesta de la empresa era, en algunos casos, la negación, o el “no coment”, en otros.

e) Estrategia de comunicación del medio

La posición del medio de comunicación fue la de buscar respuestas a una decisión empresarial que nadie de la comarca entendía:

“El periódico es un fiel servidor de la sociedad en la que está, y se tiene que hacer ese tipo de preguntas y no solamente se las tiene que hacer allí en la redacción a sus jefes de áreas, tenemos que preguntarles por qué, qué nos lo expliquen mejor, por qué aquí no hay un plan industrial que tire adelante, por qué os lleváis una marca, por qué os da igual. Responde a una crisis o responde a un capricho de una empresa.”

El medio tiene un compromiso con la sociedad - mantenerla informada - y cuando a todo esto se le une un acontecimiento que puede acarrear consecuencias graves para la economía de todo un pueblo y de sus alrededores, pues sienten que ellos tienen que contribuir “juntando letras” y relatar todo lo que allí está sucediendo.

Isabel Calle comenta que el medio no se podía quedar impasible ante las acciones de protesta que los propios trabajadores habían ideado, y que, tras muchos años de pasividad y conformismo, un pueblo había salido a la calle a defender lo que creía de su pertenencia. O también alude, a como un director general de una multinacional, al finalizar el conflicto, le confiesa que él también ha sufrido mucho. Ante tantas emociones, su deber era estar allí para contarlo:

“(…) hicieron unas iniciativas, no se recordaban desde hace años, nos dimos cuenta de que eso de que éramos apáticos, conformistas y tal, que no era verdad, que cuando se nos pincha,...es que pusieron hasta un cañón, yo no sé de dónde lo trajeron. Como te vas a quedar tú pasivo viendo que se movilizan, que se han encerrado día y noche, que se fueron andando un día que calentaba como nunca hasta Valladolid andando, que durmieron en un pueblo en tiendas de campaña, que la gente salía a darles comida, es que esas cosas no volverán a repetirse en la vida de un periodista, o por ejemplo cuando Hilario en una entrevista dijo, me propongo marcharme de Aguilar, allí donde vaya la marca Fontaneda allí iré yo,... es que estaban interpretando los clásicos, o por ejemplo cuando Casaponsa al final del conflicto un señor general de una multinacional que solo hablan de números, de estadística, de balances, me diga es que yo también he sufrido estos siete meses,.. es que eso te da para hacer un libro entero.”

El medio trató de ser objetivo y contrastar siempre todas las informaciones que recibía con los distintos actores claves del conflicto. Sin embargo, existía un componente afectivo que estuvo presente durante todo el proceso. Seguramente, eso hizo que el seguimiento y la cobertura fueran tan intensos.

Para la prensa nacional, el medio regional se convierte en su fuente más fidedigna de información. Como suele pasar, el medio nacional, e incluso, el internacional, es el que más repercusión tiene, y cuando solicitan la colaboración del medio regional, éste último tiene que proporcionársela sin condicionantes ya que ambos tienen la misma función social, informar a la ciudadanía:

“La prensa nacional ya sabes como es. Cuando pasa algo te piden de todo. Se comportan como si fuéramos sus hijos pequeños. El día que vienen ellos tenemos que dejar lo que estamos haciendo para atenderles. Llamam para pedir una foto, contactar con alguien. La prensa nacional lógicamente seduce a los habitantes de Aguilar, que va a venir el Mundo, que va a venir el País,... es así, no se puede hacer nada contra esto. Si mañana viene el New York Times, ¿qué va a hacer el Norte de Castilla? Pues nada, aunque hayamos estado nosotros todos los días allí.”

f) Solución al conflicto

Debido a la presión popular, la Junta de Castilla y León veía que lo que estaba claro era que la fábrica de Aguilar no podía cerrarse, tal y como estaban las cosas en la calle. UB se había reunido con Siro, en los inicios del conflicto, para conocer si ésta se haría cargo de la fábrica, siempre dejando claro que la marca Fontaneda no estaba y no iba a estar en venta. Por otro lado, Gullón presionaba para que Siro no entrara en Aguilar, pues significaba dejar vía libre a una nueva empresa competidora. A finales de mayo, Isabel Calle, a partir de una informaciones que le habían llegado (no revela sus

fuentes) publica una noticia donde insinúa que el Grupo Siro finalmente iba a comprar la fábrica de Aguilar sin la marca. Esta información cayó como un jarro de agua fría en Gullón y en algunos trabajadores de Fontaneda que comenzaron a presionar a la Junta, y a decir que no estaban dispuestos a permitir que Siro comprara la fábrica sin la marca. Todo esto provocó que UB se sentara a negociar con Gullón, con el que firmó un preacuerdo de compra. Siro, por tanto, en aquel momento, quedó fuera de las negociaciones. Pero pasan los días y Gullón no presentaba un plan de viabilidad a UB, como diríamos en lenguaje coloquial, no mueve ficha, y los sindicatos y la multinacional británica empiezan a sospechar que finalmente el acuerdo final no se producirá:

“(..)De hecho en julio, en periodo de vacaciones, fueron a las 7 de la mañana a ver la fábrica,... ¿tú crees que alguien que va a comprar una fábrica va a esa hora de la mañana? Pues eso ya empezó a mosquear a los sindicatos, y también el hecho de que Gullón tenía como 200 eventuales, y cómo iba a coger ahora a 212 más. Ese acuerdo no arrancaba y para mediados de agosto, los sindicatos ya estaban convencidos que Gullón no lo iba a coger, que era para entretener, ni tú ni yo. La negociación no avanzaba, no ponían nada sobre la mesa. Por esas fechas, vino el Director General de Gullón a reunirse con los sindicatos y no trajo ni papeles ni bolígrafo, eso fue la gota que colmó el vaso.”

En septiembre, ya se veía que Gullón no iba a quedarse con la fábrica de Aguilar, así que UB parece que retoma los contactos con Siro, pero éstos no trascendían a la opinión pública. Por otro lado, las centrales sindicales, intentaban convencer a los trabajadores de que se olvidaran de la marca, que cambiaran el discurso porque el conflicto debía llegar a su fin, “los sindicatos ya estaban preparándoles para que aceptaran la compra de la fábrica sin la marca”.

Isabel Calle sabía que Juan Manuel González Serna, presidente del Grupo Siro, antes de tomar la decisión de comprar la fábrica, había ido a Aguilar a conocer el pueblo, “ a tomar el vermut, a comer, fue a pasear (...)”. Es más, días antes de anunciar el acuerdo de compra de la fábrica, Serna se presenta en la fábrica, a las doce del mediodía para presentar su propuesta a la multinacional británica. Este momento es recogido por todos los medios de comunicación, lo cual era síntoma de que el acuerdo iba a llegar en breve. Y así fue.

4.2.1.5. Análisis de contenido. Entrevista a Hilario Álvarez (Presidente del comité de empresa de Fontaneda)

a) Antecedentes de la fábrica de Fontaneda

Fontaneda deja de ser una empresa familiar cuando en 1996 es vendida a la multinacional Nabisco. A los tres meses de la compra, la multinacional decide plantear una reducción de plantilla e inicia una serie de contactos con el comité de empresa. No quieren presentar un ERE, ya que la compañía prefiere, en primera instancia, reducir la plantilla teniendo en cuenta a aquellos trabajadores que quieran realizarlo de manera voluntaria. La empresa logra llegar a un acuerdo con el sindicato UGT, que estima positivo que no se plantee un ERE porque éste podría afectar a trabajadores que no se quisieran marchar. CCOO no quiere negociar ya que consideran que con la aplicación de un ERE, los trabajadores jurídicamente obtienen mejores condiciones. Los acuerdos a los que llega UGT con la empresa son sometidos a votación en una asamblea. El resultado final es la no aceptación del acuerdo por tres votos. La empresa, por tanto, acaba presentando un ERE que afecta aproximadamente a 120 trabajadores directos y a unos 30 trabajadores que pasan a formar parte de otras empresas al externalizarse algunos servicios como transportes, limpieza o seguridad. En aquel momento la presentación del ERE se realizó sin ningún tipo de agitación social.

Durante los años que Nabisco gestionó la fábrica, la comunicación interna se vehiculaba a través de distintos medios como la revista de la empresa que se daba al trabajador cada dos o tres meses y los tablones de anuncios. El medio más utilizado para transmitir información y hacer llegar las sugerencias para un mejor funcionamiento de la fábrica eran las reuniones entre los altos mandos y los trabajadores de planta.

b) El anuncio del cierre

El anuncio del cierre no estaba previsto por los trabajadores, es más, ellos creían que la empresa estaba resurgiendo porque se había dado un pequeño aumento de la producción y porque se estaban realizando algunas inversiones en la fábrica:

“No, no lo preveíamos, al contrario pensábamos que se estaba pegando poco a poco un pequeño tirón. De todas maneras cuando el primer expediente hubo unos compromisos de inversiones también y se estuvieron realizando y cuando llegó la UB todavía se estaban realizando inversiones como arreglar toda la cubierta de la fábrica, que rondaba a ciento y algo millones de ptas, y se hizo todo, algunas máquinas se cambiaron.”

El día anterior al anuncio oficial del cierre, Hilario Álvarez, recibe una llamada del sindicato de UGT, de Palencia, diciéndole que Fontaneda se va a cerrar. El sindicato de Palencia había recibido una llamada, desde la central sindical de Madrid, dándole la noticia. En aquel momento Álvarez les reprochó haberse enterado tan sólo un día antes cuando sus compañeros del sindicato, regional y nacional, ya sabían la noticia con anterioridad. Y así fue, el 4 de abril, se presenta Casaponsa y algunos de sus directores en la fábrica de Aguilar para comunicar al comité de empresa el cierre y para explicarle las opciones que tienen los trabajadores: traslados o indemnizaciones.

Mientras los directivos informan al comité de empresa, los altos mandos de la fábrica van parando las líneas y explicando a sus trabajadores la decisión de la multinacional de cerrar la fábrica.

El motivo principal que cita la empresa es que la fábrica está obsoleta y que la capacidad de producción es muy baja.

Álvarez no comprende cómo es posible que siendo Fontaneda una de las marcas de galletas con mayor cuota de mercado en España, se decida cerrar una de sus fábricas. Considera que en esta decisión intervinieron otros factores que no fueron precisamente empresariales. Cree que la política estuvo muy presente en el momento de decidir que se tenía que cerrar una planta de producción y cuál iba a ser la escogida:

“(…) porque esto probablemente en gobiernos regionales, por lo menos el vasco ya sabía algo, y que negoció con la UB no cerrar su fábrica y yo creo que la UB dijo, bueno una en Navarra, otra en el País Vasco y otra en Castilla, pues nos cargamos la de Castilla. Aquí digamos no hay madera sindicalista en Castilla, no es lo mismo que cerrar en el País Vasco o Navarra donde el sindicalismo es más problemático.”

c) Retención de los directivos

El 8 de abril, cuatro directivos y un abogado de la empresa se presentan en la fábrica para iniciar las negociaciones con el comité de empresa. La reunión dura unos pocos minutos porque los miembros del comité no se pronuncian y tampoco quieren llegar a ningún acuerdo. Mientras tanto, los trabajadores irrumpen en las oficinas y bloquean las puertas de la sala de reuniones. En ese mismo momento, centenas de personas se concentran en la entrada de la fábrica.

Hacer llegar a todo el país la noticia de lo que está pasando en Aguilar es una tarea ardua, a no ser que suceda algo que suscite interés a los medios de comunicación. Y la retención fue la clave. En pocas horas ya estaban todos los medios en el pueblo, prensa, radio y televisión:

“Ahora si tú tienes los telediarios que abrieron a las nueve de la noche con todos los antidisturbios allí, la noticia llegó a todas las televisiones de España. La marca Fontaneda iba a tener una repercusión en toda España, pero esto ayudó a que fuese mucho más rápido y que llegara con más facilidad a todos.”

Álvarez explica que la policía no quiso actuar hasta pasadas las nueve de la noche cuando la situación era ya insostenible. De algún modo la retención debía finalizar porque ya habían conseguido que los medios de comunicación cubrieran el suceso. Fueron los trabajadores, que estaban en el interior de la sala con los directivos retenidos, los que aconsejaron que abandonaran la fábrica por la puerta de atrás para que no se produjeran incidentes.

Álvarez opina que el subdelegado del Gobierno, encargado de coordinar las fuerzas de seguridad que se habían desplazado a Aguilar, no supo controlar la situación. Los directivos podrían haber abandonado las instalaciones de la fábrica a la hora de la comida cuando había pocos manifestantes, y no dio la orden en aquel instante. Luego, iba pasando la tarde, y se iba complicando cada vez más el asunto. También piensa que el hecho de que la mayoría de manifestantes fueran mujeres, gente mayor y niños, desconcertó al subdelegado y es por este motivo que la policía estuvo la mayor parte del tiempo defendiéndose de las pedradas y de los objetos que les lanzaban, hasta que al final se dio la orden de intervenir utilizando botes de humo para disolver la concentración.

d) La marca Fontaneda

Trabajar para Fontaneda era trabajar para una marca consolidada, una marca con mucha tradición. La marca Fontaneda, desde una perspectiva sentimental, lo era todo para Álvarez. Él y seis miembros de su familia han estado trabajando en Fontaneda durante muchos años y es por ello que le está muy agradecido. De ahí, su lucha empeñada por mantener la marca Fontaneda en Aguilar.

Álvarez cree que “el valor de la marca Fontaneda gestionada por gente que sepa es una marca que tiene mucha garantía de venta”. Lamenta que los gerentes de la fábrica de Fontaneda no supieran gestionar bien el negocio y se vieran obligados a vender la marca Fontaneda, y por ende, su fábrica, a una multinacional.

e) Relación con los públicos implicados en el conflicto

La transmisión de información se realizaba a partir de las asambleas y de manera personal entre los propios trabajadores. Otro de los canales que destaca es el teléfono, el cual utilizaba a diario sobretodo para hablar con los medios de comunicación y con el resto de agentes implicados en el conflicto. De la empresa UB, recibían comunicados y cartas, sin embargo donde se veían las caras eran en las mesas de negociación pese a no resultar todo lo efectivas que pretendían ser. Con la Junta, y con los sindicatos, también se producían contactos en las mesas de diálogo y en las reuniones.

f) Postura de los trabajadores

La postura de los trabajadores fue la misma durante los tres primeros meses del conflicto. Todos estaban unidos y luchaban con un mismo lema: “no al cierre de Fontaneda” y “Fontaneda es de Aguilar”. Según Álvarez, lo que ocurrió es que los sindicatos regionales comenzaron a dividir a los trabajadores lanzando mensajes del tipo: “la única solución es la venta sin la marca”, o “la mejor opción de compra es Siro”. Además, el entrevistado comenta que se crearon muchos rumores falsos hacia su persona, acusándole de que UB le había dado un maletín, o que lo que quería es que Gullón se quedara con la fábrica porque su mujer trabajaba en la mencionada empresa. Toda esta situación provocó que algunos trabajadores perdieran la confianza

que habían depositado en él. Sin embargo, siguió contando con apologistas que veían en él un líder sindical y la persona que encarnaba la voz de aquellos que no querían que la marca marchara del pueblo de Aguilar.

El presidente del comité rompió relaciones con su sindicato, UGT, a nivel regional y nacional. En cambio, entre los miembros del comité de CCOO no ocurrió lo mismo. Estos últimos secundaban las posturas que el sindicato regional y central tomaba:

“En el conflicto, la UGT de Aguilar quedó muy mal con el sindicato provincial, con el de Madrid. Con el sindicato de CCOO no pasó igual, es como si CCOO fuera un sindicato más obediente, más vertical, más disciplinado.”

g) Movilizaciones y acciones reivindicativas

Las acciones más relevantes, a parte de la retención, fueron, por un lado, la marcha a pie de dos días entre Palencia y Valladolid, y por otro, la manifestación donde se concentraron aproximadamente unas 10.000 personas en un pueblo que posee 7.000 habitantes. Otras que también fueron notorias, la creación de un disco en el cual participaron los vecinos de Aguilar y los encierros de los miembros del comité de empresa en la fábrica.

Después de conocer la reciente noticia de la compra del negocio del sur de Europa de UB por Kraft, Álvarez recuerda la visita que hicieron a Kraft, en Madrid, durante el conflicto. En aquella reunión el comité de empresa solicitó a los directivos de Kraft que consideraran la posibilidad de adquirir la fábrica de Aguilar, ya que ellos eran los dueños del 25% de las acciones de UB. La respuesta de la Dirección de Kraft fue que no podían tomar ninguna decisión al respecto y que ellos no iban a ofrecerse como potencial compradora de la fábrica y/o de la marca.

Álvarez reflexiona sobre la situación actual y cree que Kraft, tras la compra de UB (sur de Europa), podría ganar en imagen y reputación corporativa si ésta decidiera invertir en la creación de una nueva fábrica en Aguilar de Campoo con el fin de traer de nuevo la marca Fontaneda al pueblo. Lo explica del siguiente modo:

“Yo pienso que Kraft podría montar aquí una fábrica, aunque sea otra fábrica, aunque no haga más que la galleta María. Vuelve a poner otra vez en esa galleta María Fontaneda Aguilar, eso en los medios de comunicación tendría una campaña muy buena. Aunque luego el resto de las

galletas Fontaneda las haga en Navarra. Yo creo que Kraft con una campaña de estas no le cuesta mucho, saldría en todos los medios de comunicación y le iría bien.”

h) Solución al conflicto

Tras el anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda, varias empresas declararon su interés por adquirirla. En un principio todas ellas proclamaban que este interés por la fábrica venía acompañado por su disposición a comprar también la marca, algo que UB dejó claro en todos sus comunicados que no se haría, la marca nunca estaría en venta. Gullón, Siro, Anidae y otras que no acabaron por confirmarse oficialmente, como Ebro, Nutrexpá o Pascual fueron las compañías que más sonaron como posibles candidatas a quedarse con la fábrica.

Álvarez pensaba que mientras hubiera empresas interesadas en adquirir la fábrica lo que tenían que hacer era luchar por la marca Fontaneda, pues era lo que realmente estaba en peligro de desaparecer.

Siro, una compañía que tenía experiencia en comprar fábricas a multinacionales, era la candidata preferida por sindicatos regionales y la Junta de Castilla y León. Ellos estuvieron insistiendo durante todo el conflicto, según Álvarez, en que Siro era la mejor opción para dar una salida a la crisis, entre otras cosas, porque es una empresa que se caracteriza por saber negociar hábilmente con las multinacionales que determinan un cierre de fábrica. El comité de empresa no se entera de que Siro quiere comprar la fábrica hasta principios de mayo, cuando se dan cuenta de que hay dos mesas de negociación, una entre trabajadores y UB, y otra entre sindicatos, la Junta, UB y Siro, siendo en esta última donde realmente se tomaban decisiones:

“La Junta y los sindicatos trabajaron para que Siro fuera quien se lo llevara porque Siro negocia muy bien con las multinacionales que quieren cerrar. Lo que yo presentía es que había dos mesas de negociación, una era en la que estaba el comité de empresa, y otra era donde estaba la Junta, los sindicatos, Siro y la UB que era la que realmente funcionaba. Lo que nosotros sí veíamos es que a nuestras reuniones venían los abogados de la empresa, ni hablábamos ni nada, ni se avanzaba, yo preguntaba, pero bueno esto qué es. No entendíamos nada. Los medios de comunicación estaban esperando siempre que había una reunión de éstas, te preguntaban pero no podías decir nada porque no estaba funcionando. Yo veía algo raro, sabía que estaban reuniéndose por ahí, pero tampoco sabía que estaban negociando.”

Álvarez expone que UB, tras la manifestación a la que asistieron más de 10.000 personas, se da cuenta de que ha cometido un error y rectifica. Es entonces cuando en los medios de comunicación se publica que UB ha decidido reconsiderar su decisión de cerrar la fábrica. Según la noticia, UB en próximos días iba a comunicar oficialmente esta decisión a los sindicatos en el Parador de Tordesillas. Finalmente UB desmiente la noticia y se reafirma en su decisión de cerrar la fábrica. Álvarez cree que los sindicatos fueron los que presionaron a UB para que siguiera adelante con el cierre:

“No sé qué pasó, pero resulta que luego empezó a salir que UB seguía manteniendo que se iría de Aguilar, y yo creo que fueron los sindicatos que le dijeron en el Parador de Tordesillas, tú te marchas y esto se lo dejas a Siro. Ésa es la impresión que tengo yo. No lo puedo probar pero estoy casi convencido.”

Con la compra de la fábrica, el Grupo Siro iba a recibir de la Junta el 50% de subvención en todo lo que ésta invirtiera, no tan sólo con la compra de la fábrica en Aguilar, sino también en otras localidades donde la compañía tiene varias fábricas. Gullón al conocer este dato, decide presentarse también como posible compradora de la fábrica. Es así como Gullón y UB llegan a un preacuerdo, que semanas más tarde acabó rompiéndose. Álvarez narra así lo que sucedió:

“Gullón dicho por él, nos lo contó a nosotros, Gullón cuando vé que Siro se va a llevar el 50% de las subvenciones, dice, sí hombre a un competidor mío le vas a subvencionar el 50%, entonces se ofreció él también a coger la fábrica. La UB sí llegó a plasmar un contrato con Gullón, pero los trabajadores querían todavía luchar por la marca y entonces los sindicatos sí nos apoyaron al comité de empresa para echar a Gullón, porque ellos y la Junta querían que la fábrica se la quedara Siro, para que ese acuerdo no fuera posible. Y es que por mucho que la UB quiera vender no había posibilidad de acuerdo sin el acuerdo de los trabajadores, porque nosotros nos quedábamos con lo que no vale, la fábrica, y ellos con la marca, eso era un delito contra el derecho de los trabajadores. En el momento que la Junta le ofreció a Gullón también las subvenciones, le dijo, vale perfecto, ya no me siento perjudicado con Siro y os quedáis vosotros con los trabajadores, y al final Gullón fue el que rompió ese contrato.”

El desenlace fue como ya es sabido la compra de la fábrica por el Grupo Siro. La gran mayoría de trabajadores que ven como el conflicto se está alargando en el tiempo y como los sindicatos regionales y la Junta presionan por buscar una solución definitiva, siendo la compra por parte de Siro la más idónea a su parecer, acaban por abandonar la lucha por la marca y por lo menos, asegurarse los puestos de trabajo. Álvarez

reflexiona sobre lo que podría haber sucedido si la Junta y los sindicatos hubieran apoyado hasta el final la idea de luchar por la marca:

“Yo creo que si los sindicatos y la Junta les dice a UB vamos a sentarnos a buscar una salida, UB se queda en Aguilar. Eso no pasó porque Siro maneja a los sindicatos y a la Junta a su antojo. Siro necesitaba comprar esta fábrica para arañar a la Junta el 50% de las inversiones.”

En la actualidad, los trabajadores están esperando a que Siro inicie la construcción de la nueva fábrica que en 2003 se comprometió a edificar. De los 212 puestos de trabajo fijos que se asumieron en los acuerdos, la fábrica Horno de Galletas de Aguilar cuenta en estos momentos con 200 trabajadores, siendo 130 fijos y unos 70 eventuales.

i) Repercusiones de la crisis en la imagen y reputación corporativa de UB

Álvarez no cree que la multinacional UB saliera perjudicada del conflicto. En la comunidad de Castilla y León, quizás, sí que se notó por el calado que tuvo entre sus habitantes, y por los boicots hacia sus productos que allí se llevaron a cabo. También influye que UB como marca no está posicionada en el mercado, más bien, son sus variados productos, Fontaneda, Royal, Frucco, entre otros, los que acaparan la cuota de mercado correspondiente.

j) Vivencia personal

Hilario Álvarez entró a trabajar a Fontaneda en el año 1974, así que son 32 años los que lleva trabajando en la empresa. Desde el año 95 hasta la actualidad es presidente del comité de empresa. Para él y para algunos miembros de su familia que también han dedicado muchos años de su vida a Fontaneda este suceso les ha marcado, y comenta que se sintieron muy dolidos al ver como finalmente Aguilar se quedaba sin su estandarte máspreciado, la marca Fontaneda. Recuerda que físicamente perdió peso, resultado de muchos días durmiendo muy pocas horas y de todo el trajín que conlleva una situación de ese calibre.

Después del conflicto, el alcalde de Aguilar quiso que Hilario Álvarez se presentara en las listas del PSOE, y le dieron a elegir concejalía en el caso de que ganaran las

elecciones. El PSOE ganó y Álvarez se hizo cargo de la Concejalía de Juventud, Deportes y Participación Ciudadana.

4.2.1.6. Análisis de contenido. Entrevista a Vicente Andrés (Secretario de Acción Sindical de CCOO en Castilla y León)

a) Anuncio del cierre

El sindicato regional de CCOO conoce la noticia del cierre de la fábrica el día 3 de abril, es decir, un día antes del comunicado oficial de UB. Es el viceconsejero de Trabajo de la Junta de Castilla y León quien les comunica que la empresa UB va a presentar un ERE en el Ministerio de Trabajo de Madrid.

Cerrar la fábrica de Fontaneda en Aguilar significaba perder entre un 15% y un 20% del PIB de esa localidad, lo cual también afectaba a la despoblación que sufriría si se producían los traslados tal y como la empresa había sugerido. De modo directo e indirecto el cierre de Fontaneda afectaba aproximadamente a 1000 personas, en un pueblo de 7.000 habitantes.

Para Andrés, la compañía UB había comprado a Nabisco una marca y una fábrica antigua. Optó por no invertir en mejoras e innovación para hacer de ella una factoría moderna y productiva. Así que con el paso de los años el nivel de productividad se redujo considerablemente y era de esta manera como técnicamente podían justificar el cierre.

“Vimos durante el proceso, que unos bizcochos y galletas de Fontaneda, algunas partidas se hacían en Italia, en otras fábricas contratadas, con la fórmula pero que se producían en otro lado fuera de Aguilar. Por lo tanto, la decisión de cerrar, era una decisión que la habían tomado ya el día que compraron la fábrica, porque a por lo que iban era a por la marca, la pusieron en términos para que técnicamente pudieran justificar el cierre.”

b) Postura del sindicato de CCOO

Al conocer la amenaza que suponía el cierre de la fábrica de Fontaneda para el pueblo de Aguilar y toda su comarca, el sindicato decide intervenir y contar con la presencia de su máxima representación en el conflicto.

La posición del sindicato fue siempre la misma, defender el empleo de los trabajadores de Aguilar de Campoo. En un primer momento se acompañó a los trabajadores en sus

movilizaciones y manifestaciones bajo la idea de luchar por salvar el empleo en Aguilar apoyados en el lema “Fontaneda es de Aguilar”, sin embargo eran conscientes de que conseguir ese propósito era imposible a no ser que la empresa UB cediera la marca a la empresa compradora de la fábrica.

“(…) sabíamos que teníamos que reforzar la movilización en la línea de la marca y el empleo en Aguilar, para que desde una posición de fuerza luego buscar otras soluciones, que para nosotros siempre era mantener el empleo en Aguilar. “

El sindicato tuvo que renunciar a luchar por la marca en un momento del conflicto en el que, o se buscaba una salida adecuada para mantener el empleo, o como el propio Andrés apunta, “nos moriríamos defendiendo la marca”. Se había conseguido acaparar una notable cobertura mediática, lo que les daba fuerzas para buscar una salida al conflicto que fuera satisfactoria para todos los públicos implicados, pero en especial, para los trabajadores y los habitantes de Aguilar.

Lo que ocurrió fue que algunos miembros del comité de empresa, concretamente de UGT, estaban en desacuerdo con el hecho de abandonar la idea de luchar por la marca. Es por ello, que hubo divergencias con sus representantes del ámbito provincial y regional, los cuales coincidían en sus ideas con sus homólogos del sindicato de CCOO. Los miembros del comité de CCOO, el sindicato local y el sindicato provincial de CCOO siempre tuvieron el mismo discurso y respaldaron en todo momento las acciones que el sindicato regional llevó a cabo durante el conflicto:

“Yo recuerdo que a los dos días o tres días, yo no conocía a los compañeros, yo no había hablado con ellos, pero a los dos o tres días de estallar el conflicto me dieron un voto de confianza que no suele ser habitual. Creo recordar las palabras textuales, eran, Vicente haz todo lo que tengas que hacer para salvar los empleos, haz las reuniones, gestiones y negociaciones que tengas que hacer, no hace falta que nos des explicaciones, nada más que nos traigas el resultado final y que sea salvar nuestros empleos porque sino esta zona se hunde y nuestras familias tienen que emigrar.”

UB no quería desprenderse de la marca, ya que según Andrés, era lo más preciado para ésta. Es más, vuelve a reiterar que lo que la empresa quería era dejar en números rojos la factoría para justificar el cierre y llevarse la marca. En un momento del conflicto el viceconsejero de Trabajo, Ambrós, tras una reunión mantenida con la directiva de UB, interpreta erróneamente unas palabras de ésta, y públicamente dice

que la empresa había reconsiderado el cierre de la fábrica. UB desmiente esta declaración, la Junta cesa a Ambrós como portavoz y coloca en su lugar a Valín.

CCOO había advertido a los trabajadores de Fontaneda que la entonces Nabisco había comprado la fábrica de Fontaneda con el objetivo de cerrarla tarde o temprano, y así se intentó cinco años después:

“Nosotros ya lo habíamos advertido cinco años antes de que éstos iban a comprar la marca y que iban a cerrar al cabo de cinco años. Tardaron cinco años y cinco días en cumplir lo que nosotros habíamos presagiado. (...) jamás iban a dar marcha atrás en esa posición, por tanto preferimos optar por una solución que garantizase el empleo.”

Andrés hace referencia a lo que sucedió cuando Nabisco adquirió la empresa familiar Fontaneda. En el año 1996 hubo una profunda discrepancia entre CCOO y UGT, ya que estos últimos firmaron un preacuerdo con la empresa quien había decidido presentar un ERE y respecto al cual CCOO se oponía. Esto provocó un duro enfrentamiento entre los propios trabajadores. Finalmente el ERE se cumplió y hubo numerosos despidos. La población no quiso tomar partido y no se produjeron manifestaciones o movilizaciones como las que tuvo lugar en el 2002. En este nuevo conflicto, los sindicatos entendieron que unidos podían ser más poderosos con el fin de crear mayor presión a la empresa, así que decidieron olvidar el pasado y trabajar en consonancia para que esta vez la solución no fuera tan desastrosa como la anterior:

“(...) la primera condición que yo puse a mis compañeros del sindicato y del comité de empresa, y a los compañeros de UGT, el pasado es pasado, no vamos a hacer leña al árbol caído porque si no se va a volver a repetir la misma situación y todos para adelante. Por lo tanto, no hubo ni un solo reproche de aquella actuación aunque desgraciadamente el tiempo nos dio la razón.”

c) Relación con los públicos implicados en la crisis

La relación con UB, la Junta de Castilla y el Grupo Siro se establecía mayormente a través de llamadas telefónicas. Las reuniones físicas fueron escasas y sólo recuerda una o dos con las empresas, y unas pocas más con la Junta, con la que mantenía una relación más fluida y constante. Andrés destaca que, con Valín, a pesar de pertenecer a un grupo político con el que no posee ninguna sintonía ideológica, sostuvo una buena comunicación y excelente concordancia, excepto en un momento del conflicto

en el que los sindicatos se sienten traicionados por éste al no haber contado con su opinión en referencia a la firma del preacuerdo entre UB y Gullón. Al no ratificarse el preacuerdo los sindicatos reanudaron las negociaciones con la Junta.

“En resumen, fue una negociación prácticamente por teléfono”, manifiesta el sindicalista. Como en todos los procesos de negociación, cada una de las partes tenía una estrategia, que les permitía lanzar algunos mensajes y ocultar otros como si de un juego de cartas se tratara. Hubo momentos de mucha tensión, discusiones e irritación, pero en el fondo de la cuestión todos tenían la misma necesidad de encontrar una solución al conflicto.

La comunicación con sus compañeros del comité era diaria, alrededor de dos o tres llamadas telefónicas al día y una visita semanal a Aguilar. Sus compañeros estaban informados de todos los movimientos que desde Acción Sindical se estaba produciendo. La estrategia de los sindicatos estaba concebida para que fuera duradera y poder debilitar así a la empresa:

“(…) había que mantener la tensión del conflicto, habían que mantener a nuestros compañeros informados, porque se preveía una lucha larga, y así además lo diseñamos nosotros en la estrategia, esto hay que alargarlo, hay que desgastar a la empresa. Pero eso también suponía un desgaste para nosotros. Requería dosis de optimismo y de mantener la tensión permanente.”

d) Movilizaciones y acciones reivindicativas

La lucha incansable de los trabajadores que pelearon por mantener su empleo y la actitud, poco habitual, de un gobierno regional de derechas posicionándose al lado de éstos, fueron dos factores que influyeron en la repercusión mediática del conflicto. No obstante, Andrés destaca un hecho que si no fue más importante, se sitúa a la altura de los dos citados anteriormente. Él se refiere al apoyo de un pueblo que se echó a la calle para reivindicar lo que ellos consideran parte de su historia. Lo explica del siguiente modo:

“Creo que fueron muchas cuestiones las que influyeron en el tema. Creo que la mayor y la que empujó sobre las demás fue la movilización popular. Se estaba arrancando parte de la historia de Aguilar porque hay que tener en cuenta que Aguilar siempre ha sido un pueblo galletero, desde finales del S. XIX. Habían ocho o nueve marcas galleteras, que con la evolución del tiempo fueron desapareciendo hasta quedar las dos grandes marcas, Gullón y Fontaneda, pero siempre

Aguilar ha sido un pueblo galletero, y la más antigua era Fontaneda. El arrancar a la gente la marca, era arrancarle parte de su historia y eso es lo que llevó a la gente a salir a la calle.”

Lo que indignó a los habitantes de Aguilar es que el conflicto se quisiera extrapolar a un ámbito nacional, al presentar UB el expediente de regulación en Madrid, porque la empresa entendía que éste respondía a un plan de reordenación industrial que afectaba también a otras empresas, pero en lugar de afectar en negativo como iba a ocurrir en Aguilar, su aceptación significaba implementar mejoras en otras fábricas de España. Los aguilarenses sabían que era más fácil presionar al gobierno regional que al central, lo cual les impulsó aún más a participar en las movilizaciones.

e) Solución al conflicto

El sindicato tenía claro que la salida al conflicto se daría con la venta de la fábrica a un tercero, pues era la única forma de garantizar los puestos de trabajo en Aguilar. Analizaron las diferentes opciones que se habían puesto encima de la mesa. Por un lado, estaba Gullón, que era una empresa galletera afincada en Aguilar y que contaba con la estimación de los habitantes del pueblo y parte de los trabajadores. Lo que ocurría es que CCOO pensaba que si Gullón se quedaba con la fábrica, en lugar de crear más puestos de trabajo lo que haría sería absorber los 212 trabajadores de Fontaneda y despedir a los trabajadores eventuales que ésta tenía en su factoría. Por otro lado, estaba el Grupo Siro, que aún contando con el rechazo de una parte importante de los habitantes de la población aguilarenses al ser una empresa foránea, su trayectoria empresarial, caracterizada por ser una empresa que estaba comprando fábricas en Castilla y León que las multinacionales no querían, les daba confianza. No obstante, UB y Gullón por mediación de la Junta que quería solventar este conflicto cuanto antes, llegaron a un preacuerdo, el cual fue rechazado por los sindicatos regionales.

Días después el preacuerdo se rompió, y se volvió a restaurar la confianza de los sindicatos hacia la Junta de Castilla y León. El siguiente paso fue recuperar la otra vía alternativa que era la compra de la fábrica por parte de Siro.

f) Situación actual

En estos momentos se está construyendo la fábrica nueva de galletas. Y se han producido los movimientos de tierra y el plan parcial del proyecto ya está aprobado. Además el Grupo Siro ha anunciado la fabricación de un nuevo producto, el pan de molde, con el fin de abastecer el contrato que ha firmado con Mercadona, principal operador del sector de la distribución de mediana superficie en España.

Andrés cree que todo esto va a tener una repercusión positiva en la creación de nuevo empleo tanto en Aguilar como en otras localidades. Pero especialmente en Aguilar, que a raíz del conflicto a su comarca se la nombró zona de interés para las inversiones industriales. Se va a construir una moderna fábrica de galletas que va a sustituir a la vieja fábrica actual y se están asentando industrias de menor calado pero que están proporcionando empleo y riqueza a Aguilar. Según los datos que aporta Andrés, en Aguilar están en un 4% de paro, que lo califica de paro técnico, es decir, en un pleno empleo:

“(…) lo que suponía un problema fuimos capaces de convertirlo en una ventaja, que hoy Aguilar de Campoo goza de una sociedad en pleno empleo, de un pueblo galletero porque hay dos galleteras y luego el románico y el turismo están enriqueciendo a esa comarca, o sea que la jugada salió bien.”

La valoración final que Andrés realiza de la solución al conflicto es que el resultado ha sido satisfactorio para todas las partes. Han ganado los trabajadores que no tuvieron que ser despedidos o trasladados como en un principio se pensaba; los sindicatos que querían mantener el empleo en Aguilar; el pueblo, que a pesar de tener cierto dolor por perder la marca, han acogido a una empresa que genera trabajo e impulsa su economía; y las empresas, UB se queda con la marca y Grupo Siro cuenta con unas instalaciones, unos trabajadores formados y unas subvenciones públicas que garantizan la continuidad de su negocio.

g) Aprendizaje

“El conflicto de Fontaneda ha marcado un antes y un después en el sindicalismo de Castilla y León”. Y es que para Andrés los problemas de deslocalización son difíciles de contrarrestar. Sin embargo, a raíz del conflicto han encontrado nuevas fórmulas

para minimizar los efectos de este fenómeno en sus zonas de actuación. Los sindicatos han aprendido a que si una empresa quiere marcharse de la región siempre y cuando el marco jurídico lo ampare, lo permitirán pero a cambio de compensaciones e indemnizaciones económicas que minimicen los efectos que se producen a causa de esta decisión. Con UB así lo hicieron y así lo están aplicando a otros cierres que se han originado en Castilla y León después de la crisis de Fontaneda:

“Nosotros acordamos con la UB que ponía 200.000€ para dedicarlos a una inversión social en Aguilar de Campoo. Aguilar tiene una historia con el mundo del cine y del teatro y al final esos 200.000€ los vamos a dedicar a que una capilla de un colegio, la vamos hacer un teatro, de pequeño aforo, de 110, 115 personas, un teatro y cine, para que la semana del cine que se celebra en Aguilar pueda celebrarse en ese sitio, y luego ser un local polivalente para asambleas, para música, para teatro, para cine, para todo.”

Recientemente los sindicatos han acordado con la Junta un acuerdo industrial para Castilla y León (2007-2011), en el cual se establecen las políticas de deslocalización y en las que se acuerda en situaciones de esta índole buscar fórmulas entre Administración y sindicatos que ayuden a contrarrestar sus efectos negativos a favor de compensar a la sociedad.

4.2.1.7. Análisis de contenido. Entrevista a José Valín (Consejero de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León)

a) Anuncio del cierre

En un mundo globalizado como el que vivimos, las empresas se concentran y sus propias dinámicas generan la necesidad de cerrar plantas de producción. Valín cree que esta decisión, en un inicio, se tomó por criterios empresariales fríos, sin valorar la problemática social y equivocados según su punto de vista. No obstante, apunta que los gestores de la crisis, haciendo alusión a los directivos de UB, hicieron esfuerzos por dar una solución sensible a la situación de sus trabajadores y al pueblo de Aguilar.

La Junta de Castilla y León sabía que existían problemas en la factoría de Fontaneda desde que Nabisco se hizo cargo ella. Valín conoce el anuncio del cierre horas, o quizás un día, antes del anuncio oficial a los medios de comunicación, mediante una llamada telefónica.

El anuncio del cierre acapara tanta cobertura mediática debido principalmente a tres aspectos. En primer lugar, porque Fontaneda es una marca muy popular en todo el territorio español. En segundo lugar, es una marca que se encuentra vinculada a su comarca y concretamente al pueblo de Aguilar de Campoo. Lo que se estaba declarando era que la marca iba a desaparecer de allí. De algún modo, era como si se estuviera arrebatando a los moradores de Aguilar un símbolo que era originario de su territorio. Y en tercer lugar, el conflicto se plantea inicialmente en unos términos muy severos en tanto que no se establecen unos planteamientos de negociación acertados.

b) Retención de los directivos

En el momento de la retención, Valín se encuentra en Madrid casualmente reunido con un alto ejecutivo de la empresa UB valorando el anuncio del cierre y negociando una salida a la crisis que esta decisión había desencadenado:

“Yo recuerdo que en el momento en que estaba la retención yo estaba en Madrid, concretamente con un alto ejecutivo de la empresa negociando y yo le decía a esta persona, tengo la seguridad de que las fuerzas de seguridad, valga la redundancia, son muy profesionales.”

Valín considera que las fuerzas de seguridad actuaron con una profesionalidad “exquisita” al no intervenir de manera violenta en la concentración de personas que estaban agolpadas a las puertas de la fábrica y que impedían la salida a los directivos de la empresa. Si se hubiera producido una acción contraria a la que tuvo lugar, el resultado hubiera sido nefasto tanto para la imagen de la propia empresa como para la valoración que la sociedad hubiera realizado de las fuerzas de seguridad. Éstas supieron mantener “el temple” y poco a poco llevar “las cosas al cauce de lo que se exige”, controlando en todo momento la situación. Sin duda, Valín cree que ese episodio no fue agradable para las personas que estuvieron retenidas, pero piensa que las personas implicadas en ese suceso realizan una valoración positiva del desenlace final.

c) Postura de la Junta de Castilla y León

Castilla y León se caracteriza por ser una región muy extensa pero que posee un nivel bajo en cuanto a densidad de población. Es por ello, que el anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda se convierte en una amenaza para la vida de un pueblo que se nutre principalmente de la actividad galletera. La Junta de Castilla y León, consciente de esta situación y aceptando que la deslocalización es un fenómeno económico, inevitable de nuestros días, trata de hacer entender a la empresa que su marcha no podía producirse sin mostrar una sensibilidad social, apostando por una salida que garantizara un futuro a la comunidad manteniendo la actividad industrial. De este modo, la Junta plantea dos opciones a la empresa como posibles soluciones: no cerrar y seguir manteniendo la fábrica bajo la dirección de UB o vender la fábrica para que otro empresario se hiciera cargo de ella.

El conflicto viene dado cuando entra en juego la marca Fontaneda. La Junta no quería que la marca Fontaneda se desvinculara de Aguilar pero sabían que el marco jurídico mercantil favorecía a la multinacional, propietario absoluta de la marca. Si UB no tenía intenciones de venderla, no podían hacer nada. Se planteó el expropiar la marca a la empresa pero el análisis jurídico que realizó la Junta sobre esta posibilidad concluyó que era totalmente inviable:

“Yo hice un análisis con mis apoyos jurídicos sobre la posibilidad de expropiar la marca, desde el punto de vista ético, casi lo primero que hicimos fue un análisis de esa cuestión. Como estos conflictos tienen también al final una proyección política habían determinados actores políticos

que decían que expropiásemos la marca y que señalaban una posibilidad vinculada a una cuestión del toro de Osborne, del caso de Andalucía. Pero era una cosa distinta y el análisis jurídico nos dio claramente la respuesta de que no era posible.”

En definitiva lo que primaba en la Junta era que no podían permitir que la comarca sufriera un fenómeno de despoblación. Por este motivo, como ha pasado en otros casos de similar índole, la Junta estaba dispuesta a conceder cuantiosas subvenciones a la empresa que diera continuidad a la actividad industrial y evitar así agravar la situación:

“(…) las cabeceras de comarcas son vitales. Son vitales no ya desde el punto de vista político, sino desde el punto de vista social y territorial. Una cabecera de comarca es un territorio que deja de tener vida y eso no lo podemos permitir (...) como castellano-leonés lo de Fontaneda nos llegaba por decirlo de alguna manera, al corazón, (...) Nuestro apoyo económico no fue sólo simplemente por seguir, sino un apoyo económico en las inversiones que se realizarían por el empresario que se hiciera cargo de la instalación.”

d) Rol del consejero de Agricultura durante el conflicto

Valín, consejero de Agricultura y Ganadería, fue proclamado por la Junta como su portavoz oficial una vez iniciado el conflicto. En sus inicios, el portavoz era Ambrós, director general de la Consejería de Industria y Trabajo, responsable de las competencias específicas en materia de empleo. El motivo esgrimido por Valín, en cuanto a la decisión del presidente de la Junta de traspasarle la función de portavoz que hasta cierto momento la desempeñaba Ambrós, fue porque existía una cuestión que iba más allá del planteamiento del expediente de regulación, y ésta era la viabilidad futura de la planta de producción ya fuera UB su propietaria, o cualquier otra empresa. Explica que esta competencia forma parte de la que él denomina “industria agroalimentaria”, competencia compartida con la Consejería de Agricultura.

Valín establece tres frentes en su papel como portavoz oficial de la Junta:

1. Mantener el diálogo entre todas las partes implicadas en el conflicto para tratar de buscar una solución:

“Eso fue lo más difícil porque en un momento prácticamente se rompió el diálogo. En el verano cuando teníamos una solución distinta de la que al final se adoptó pues ese diálogo se rompió y hubo que rebobinar. Quizás aunque parezca lo más difuso pero es

el elemento fundamental, y hay que hacer un esfuerzo importantísimo, porque son muy distintas las posiciones.”

2. Apoyar la opción más adecuada a la salida de la crisis y que todos los actores partícipes así lo consideraran:

“Esa opción (...) tiene sus detalles y sus matices, en cuanto a las seguridades futuras de empleos, las seguridades futuras de actividad, los posibles acuerdos comerciales entra la empresa saliente y la entrante.”

3. Tratar de esbozar y configurar un futuro empresarial que dinamizara la actividad económica de la zona a partir de ayudas económicas por parte de la Junta:

“Al haber ayudas económicas por parte de la Junta, tanto por las ayudas económicas, por lo que supone el espaldarazo de los responsables políticos de la región, significaba hacer viable la opción.”

e) Relación con los públicos implicados en la crisis

Las llamadas telefónicas y las reuniones personales con los actores implicados en la crisis fueron los medios más utilizados. Especialmente la relación se establecía con los sindicatos y con las empresas, ya fuera UB, o las que habían lanzado la oferta de compra de la fábrica. Rara vez se constituían reuniones con el comité de empresa. Cuando éstas tenían lugar, los representantes regionales de los sindicatos también estaban presentes. La Junta era consciente de que había discrepancias entre algunos miembros del comité de empresa y los sindicatos. Mientras los primeros querían seguir luchando por la marca, los segundos ya habían abandonado esta idea y su objetivo se centraba en sentar las bases de un futuro laboral sin contar con la marca.

“Sé que tuvieron ahí muchas dificultades (se refiere a los sindicatos) y que actuaron con mucha prudencia y con mucha profesionalidad porque además el problema se mezclaba con el sentimiento ya no sólo de los trabajadores sino también del pueblo y de la comarca, lo cual hacía mucho más difícil ese esfuerzo. Yo creo que fue necesario un trabajo conjunto de todos para poner en valor ante el pueblo un futuro en vez de un pasado y en vez de un símbolo, y yo creo que se consiguió.”

La relación con el Ayuntamiento de Aguilar fue escasa porque este último no intervino demasiado. Valín, apunta que quizás, el mayor problema al que tuvo que hacer frente, desde un punto de vista político, vino dado por los mensajes que lanzaba el partido socialista regional y central, que según el propio consejero, se basaban en promesas y en posibilidades de solución que no eran reales. Recuerda la visita de Zapatero a Aguilar. No critica su aparición en el conflicto, es más, considera que los líderes de los partidos políticos deben preocuparse por este tipo de temas y cree lógico que se establezcan posicionamientos distintos. Lo que no tolera es que se prometan gestiones o soluciones que crean expectativas en la población, se hace creer que existe otra solución y al indagar o al tener mayor conocimiento sobre él resulta que es inviable.

La Junta de Castilla y León informa del desarrollo de la crisis a la población a través de los medios de comunicación. La técnica más utilizada es la rueda de prensa colectiva, con el fin de evitar las filtraciones a medios concretos. Éstas se realizan una vez a la semana o cada quince días. En algunas ocasiones estas ruedas de prensa se efectúan juntamente con actores claves del conflicto, como los sindicatos o los miembros del comité, con el fin de dar una visión consensuada.

f) Movilizaciones y acciones reivindicativas

Valín valora como “realmente bueno” el apoyo de la población de Aguilar y de Palencia. Destaca la creación de una plataforma que coordinaba todas las acciones de movilización que se organizaban de manera oficial. Como cualquier otro movimiento ciudadano, ésta estuvo politizada lo cual en algunas ocasiones, origina disputas que dificultan su funcionamiento. De cualquier manera, repara en lo positivo de su cometido.

g) Solución al conflicto

Antes de llegar al acuerdo con Siro, UB firma un preacuerdo con Gullón que finalmente no llegó a ratificarse. Valín desconoce los motivos que supusieron la ruptura del preacuerdo, aunque sopesa que la disconformidad pudo venir en los pactos comerciales para garantizar un futuro a la producción de galletas. Fue difícil ganarse de nuevo la confianza de sindicatos, que no veían con buenos ojos el preacuerdo

entre UB y Gullón. Posiblemente, lo más complicado fue traer a Siro, la otra empresa que también había lanzado una oferta para quedarse con la fábrica, a las negociaciones.

El consejero está satisfecho de la resolución del conflicto. Valora muy positivamente que el Grupo Siro se hiciera cargo de la fábrica, pues considera que es una empresa muy seria y comprometida con el desarrollo de la actividad económica en Castilla y León:

“El Grupo Siro es un grupo que tiene una visión empresarial de negocio importante. Yo creo que ha tenido una evolución comercial muy interesante como grupo pero tiene además una especial sensibilidad con los problemas sociales. Es una peculiaridad de este grupo, que tiene una concepción muy moderna, de global, de su negocio, y bueno yo creo que ha mantenido por supuesto el empleo y tiene un proyecto que creo va a ser magnífico.”

Los acuerdos se han ido cumpliendo, así como las donaciones de subvenciones tanto al Grupo Siro como a Gullón, con el que también la Junta se comprometió a ayudar en sus inversiones de negocio. Está en proyecto la fábrica nueva de galletas de Aguilar que estará ubicada en el polígono industrial que se está construyendo a las afueras del pueblo. Este complejo supondrá un impulso importante al mercado de la galletería y del cereal.

h) Repercusiones de la crisis en la imagen y la reputación corporativa de UB

Valín sostiene que UB temía que este conflicto perjudicara a su negocio. El hecho de que la empresa no fuera conocida por el gran público, debido a que los consumidores no suelen vincular el Grupo UB con sus marcas, pudo influir en que su imagen como empresa no se viera dañada.

4.2.1.8. Análisis de contenido. Entrevista a Javier Salido (Alcalde de Aguilar de Campoo)

a) La marca Fontaneda

Para el pueblo que huele a galleta, la marca Fontaneda es “el buque insignia de Aguilar”. No iban a dejar que se llevaran una marca que les había hecho tan famosos en el resto de España, “era el símbolo, como el águila (se refiere al escudo del pueblo), el símbolo de la galleta *María*”. Javier Salido, alcalde de Aguilar, describe la marca como algo del pueblo, que creían que era suyo, que significaba la esencia del pueblo. Explica que por todo eso, el slogan de la campaña de lucha siempre fue “Fontaneda es de Aguilar”, aunque en un tono jocosos, comenta que en muchas ocasiones, le ha dado la vuelta a la frase y ha dicho que más bien, “Aguilar es de Fontaneda”, haciendo referencia a que esta familia ha sido y es propietaria de muchas tierras y fincas del pueblo.

Una de las propuestas que se lanzó desde Aguilar pero que finalmente no prosperó fue que la galleta Fontaneda de Aguilar fuera considerada de utilidad pública, como por ejemplo se había hecho con el toro de Osborne. Esta idea estaba vinculada a hacer de la galleta una marca de calidad, una marca con denominación de origen:

“Si hubiera sido de utilidad pública tienes más recursos para defenderlo. Sería como una marca de calidad como jamón de jabugo, o vino de Cigales, o vino de Rioja, sería una marca de una denominación de origen, y habría que defenderla a capa y espada.”

b) Anuncio del cierre

El alcalde de Aguilar de Campoo apunta las causas por las cuales la multinacional británica UB se plantea cerrar la fábrica. Habla de la utilización de una maquinaria que se había quedado obsoleta, acompañada por una mala gestión económica que hacía que el negocio no fuera rentable. Recuerda que la noticia de cerrar la fábrica les cayó como un jarro de agua fría. No se lo esperaban, “vienen ellos en persona y nos lo sueltan así de sopetón: mañana se cierra la fábrica, y dijimos me cago en...” Ese mismo día se convoca un pleno con el fin de exponer lo anunciado por la

multinacional, contrastar las distintas opiniones tanto de políticos como de los propios afectados (los trabajadores) y plantear los próximos pasos a dar.

c) Retención de los directivos

Salido no entiende como la multinacional no previó lo que les podía pasar, es más, piensa incluso que este hecho podría haber sido provocado por ellos mismos:

“Yo tengo la sospecha que ellos venían sabiendo que les podía pasar, porque hay una serie de circunstancias que dices joder, meterse en la boca del lobo, no hace falta meter la mano en el fuego para saber que quema, hasta los más tontos lo saben. Estos, dirían vamos, les provocamos, ¿y qué nos puede pasar?”

Analizando el porqué de la tardanza de las fuerzas de seguridad en cesar la retención, el alcalde explica que hubo un momento en el que había tantas personas agolpadas en la puerta de la fábrica, que los altos mandos no se atrevían a dar la orden de actuar. Los directivos entraron a la fábrica por la mañana con el fin de reunirse con el comité de empresa para explicarles el plan social que la empresa iba a plantear a los trabajadores. En el transcurso de las horas, los trabajadores y los habitantes empezaron a hacer piña y obstaculizaron las puertas de salida. Aquello fue una batalla campal “sacamos al día siguiente un tractor y medio de piedras.” Así estuvieron todo el día, hasta que finalmente, a las doce aproximadamente de la noche, los agentes de seguridad, entraron y sacaron a los directivos por la puerta de atrás, ya que por la puerta principal era imposible. Allí se estaba produciendo un altercado entre habitantes y fuerzas de seguridad. Las fuerzas de seguridad tenían órdenes de no atacar, sólo defenderse. No hubo ningún herido del pueblo, pero sí que los hubo por parte de la policía.

Salido explica que el subdelegado del Gobierno no estaba seguro de cuál era el mejor momento para dar la orden de intervenir por temor a que la situación se desmadrara, pero al fin y al cabo, eso fue lo que sucedió. A la hora de la comida se podría haber actuado porque la mayoría de ellos se habían ido a comer, y seguramente ése hubiera sido el mejor momento para liberarlos. Después de comer los habitantes de Aguilar volvieron a reunirse a las puertas de la fábrica y cada vez era mayor el número de personas presentes. El alcalde lo narra del siguiente modo:

“Cuando les retuvieron fuimos un teniente de la guardia civil y yo a ver como estaba la cosa, eran las 2 y media así, fuimos y habían cuatro gatos y les podríamos haber sacado tranquilamente, y se lo propusimos, y dijeron no, no, no... Yo me ofrecí a sacarlos y dijeron que no, que lo dejáramos. Por la tarde tuvimos otro pleno extraordinario, que duró otro cuarto de hora y estábamos aquí el subdelegado, el teniente coronel y yo y muchos guardias y decía, fulano vete y mira a ver cómo está eso. Mi teniente coronel hay cuatrocientos, no me jodas, como van a haber cuatrocientos,... otra hora, hay ochocientos,...otra hora, hay dos mil,... ¿pero qué dices dos mil? Para mí que el que se acojonó fue el subdelegado,.. vamos a montar aquí una, que la virgen,... ellos ya tenías las fuerzas de seguridad preparadas,.. y bueno, pues, así fue corriendo la tarde, después ya no se podía hacer porque estaban todas las cadenas, era un despliegue terrible, medios de comunicación, periódicos, radio. El tío se acojonó, pues ahora no con los telediaros que va a abrir.. Total que a las nueve y pico fuimos a la fábrica, el Teniente Coronel, los concejales, el subdelegado y yo. Fuimos a la fábrica, les di un mitin a la gente, abrimos un pasillo,... A las diez de la noche habían cinco mil personas, todos los talleres que habían acabado se vinieron también, entonces se produjo un rifirrafe, la verdad es que yo les oí decir que no atacaran, que se defendieran.”

c) Postura del ayuntamiento durante el conflicto

En la época del conflicto el ayuntamiento estaba formado por cinco concejales del PSOE, cinco del PP, uno de IU y dos independientes. En un principio, todos se posicionaron al lado de los trabajadores y realizaron una defensa a ultranza de la marca, la cual debía quedarse en Aguilar. Al implicarse la Junta, gobernada por el PP, Salido cuenta que los comportamientos variaron en algunos concejales del PP porque se vieron presionados, sobretodo cuando la Junta varió su postura y abandonó la idea de luchar por la marca y centrarse en salvar los puestos de trabajo.

Salido explica que su rol fue el de “aglutinador” y “representante oficial” del pueblo de Aguilar. Se convirtió en el portavoz de la institución pública que representaba a los habitantes de Aguilar para los medios de comunicación:

“(...) tuve que ir a muchos sitios, a ver a mucha gente, estuve en televisión, radio, estuve en Burgos, en Santander, en la televisión de Cantabria. En Valladolid, ni te cuento. En la de Palencia ya,.. En Madrid. Estuve en muchos sitios, muchas declaraciones en periódicos”.

d) Relación con públicos implicados en la crisis

Como alcalde de Aguilar, Javier Salido se reúne en varias ocasiones con el director general de UB, Casaponsa, con Valín de la Junta de Castilla y León, y también con los secretarios de las centrales sindicales. Estaba en desacuerdo con Valín por la postura que había tomado de aceptar que un competidor, Siro, se quedara con la fábrica, que la marca de Fontaneda desapareciera, pero siempre hubo entendimiento a pesar de pertenecer a partidos políticos distintos. Lógicamente también ha mantenido reuniones con el presidente del Grupo Siro, González Serna quien adquirió finalmente la fábrica.

Con los habitantes de Aguilar siempre ha mantenido una relación muy cercana al tratarse de un pueblo donde se conocen casi todos. Con ellos coincidía en numerosos actos y movilizaciones. Éstos siempre han estado totalmente informados por los medios de comunicación locales y nacionales.

Con los medios de comunicación, como hemos explicado más arriba, tuvo que desempeñar el rol de portavoz oficial del ayuntamiento.

e) Solución al conflicto

Recordemos que la solución al conflicto viene dada por la compra de la fábrica por parte de Siro. En palabras del alcalde “fue del mal, el menor, pero yo estoy un poco escéptico”. Estas palabras denotan que la solución que se adoptó no era la que el ayuntamiento hubiera deseado, pues la marca Fontaneda finalmente se perdió, no obstante, se salvaron los puestos de trabajo. Por otro lado, el grupo Siro hizo público que iba a construir una nueva factoría de galletas en Aguilar, y a fecha de hoy, esta fábrica no está construida. El escepticismo del alcalde se debe a este asunto.

f) Repercusiones de la crisis en la imagen y reputación corporativa de UB

Salido no cree que el conflicto de Fontaneda desprestigiara a la multinacional UB, es más, él es conocedor que sus ventas aumentaron un tanto por ciento más que el año anterior. Señala que el ayuntamiento ha recibido 160.000€ de la compañía para transformar una capilla en un centro cívico, y que la Junta ha aportado 32.000€ más.

Estas aportaciones se han realizado por el acuerdo al que llegaron en 2002, las partes implicadas en el conflicto para el desarrollo de Aguilar.

4.2.1.9. Análisis de contenido. Entrevista a Francisco Hevia (Director de RRHH y de comunicación del Grupo Siro)

a) El Grupo Siro

Siro está compuesto por un grupo de empresas que opera en el mercado de galletas, aperitivos, pasta, pan de molde, pastelería y bollería. Su historia se remonta al año 1991 cuando su presidente, J. M. González Serna, adquiere la factoría de galletas de Siro. El organigrama del Grupo Siro está encabezado por el presidente de la compañía, del cual depende un director general, y de éste un subdirector general. Al director general le reportan directamente los equipos que gestionan cada uno de los negocios, y al subdirector general, las áreas de soporte, como son, operaciones, comercial, calidad, administración, RRHH, informática y atención al cliente. El responsable de comunicación es staff a presidencia, cargo que combina en la actualidad con la Dirección de RRHH.

Francisco Hevia es el director de RRHH y responsable de comunicación de todo el Grupo. Él da soporte a todos los negocios y coordina todas las comunicaciones que se dan en la empresa: comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación institucional y comunicación comercial. Considera que la comunicación es una herramienta de gestión global que facilita la consecución de los objetivos de la empresa, los cuales califica como el motor de todo negocio. Su visión global y transversal de la comunicación permite dotar de coherencia a todas las acciones que la empresa implementa:

“La comunicación es una herramienta de gestión, tiene que ser un facilitador para que la empresa consiga sus objetivos de empresa. Una herramienta bien tratada, con una visión global en la que tú integres todas las actividades de comunicación para que sean coherentes y te permita tener planes de acción globales.”

La comunicación interna está en estos momentos en desarrollo. Hevia apunta que al tratarse de empresas industriales, el 80% de la plantilla está en las líneas de producción y no cuentan con acceso a canales novedosos, teniendo que utilizar los típicos, como el tablón de anuncios o la carta con la nómina. En Siro se apuesta por la comunicación interpersonal en cascada, a través de la cual se establece un procedimiento para que cualquier mensaje de la Dirección General llegue al total de

plantilla en un periodo máximo de cuatro semanas. Esto lo llevan a cabo a partir de reuniones que se suceden entre los mandos que dependen unos de otros.

Respecto a las crisis, el director de RRHH señala que tienen diferenciados los tipos de crisis que pueden darse, crisis corporativas, crisis alimentarias, accidententes laborales y que tienen establecido un protocolo de actuación y un plan de comunicación de crisis en el caso de producirse.

b) La figura del responsable de comunicación: perfil académico-profesional

Francisco Hevia es Licenciado en Publicidad y RRPP y Máster en Comunicación Corporativa. Su trayectoria profesional siempre ha estado vinculada a la comunicación empresarial. Empezó trabajando en distintos departamentos de comunicación de empresas del Estado. Después trabajó en Microsoft, en el equipo de Dirección de marketing y comunicación de COMPAQ hasta que le surgió la oferta de la agencia de comunicación Llorente&Cuenca como ejecutivo de cuentas, llegando a ocupar los puestos de director de línea de negocio y vicepresidente de la oficina en Madrid.

La posibilidad de trabajar en la cuenta del Grupo Siro durante el conflicto de Fontaneda le sirvió de trampolín para que el presidente del Grupo Siro le ofreciera en el verano del 2006 unirse a su empresa como director de RRHH y director de Comunicación.

c) Anuncio del cierre

Fontaneda es una empresa familiar que cuenta con 100 años de antigüedad. En los años 80 los hábitos de consumo en el desayuno varían, entran nuevos productos que compiten con la clásica galleta *María*. La familia Fontaneda no es capaz de cambiar su cartera de productos y empieza a sufrir pérdidas, con lo que en 1996 vende la empresa a Nabisco, que más tarde es absorbida por UB.

Aguilar de Campoo es un pueblo de aproximadamente 8.000 habitantes con una larga tradición galletera y que en el momento en el que sucede la crisis se está produciendo una progresiva despoblación y desindustrialización en la zona.

El 4 de abril UB anuncia el cierre de la fábrica de Fontaneda. Hevia califica de deficiente la estrategia legal de UB que vino acompañada de una estrategia de comunicación complicada en su arranque. Los trabajadores se oponen al cierre y su respuesta tiene una cobertura mediática importante con el suceso del secuestro. A nivel político, existía un asunto de subvenciones que la Junta años atrás había concedido a UB y que ahora reclamaba. Por otro lado, hay dos empresas que días después del anuncio del cierre lanzan su oferta de compra de Fontaneda, Gullón y Grupo Siro. Gullón sentía la amenaza del Grupo Siro pues lo veía como un competidor directo que se afincaría en el mismo pueblo si finalmente conseguía hacerse con la fábrica. Y por último, la calle, que basados en la emotividad de la marca local se enfrentan a la gran multinacional.

d) Objetivos estratégicos del Grupo Siro

En el mismo momento que surge la crisis de Fontaneda, el Grupo Siro está en plena expansión y en su plan estratégico se hallaba la construcción de una nueva fábrica al contar con varios contratos para producir galletas que en esos momentos no podían abastecer. La compra de la fábrica de Fontaneda se convierte en una oportunidad de negocio para Siro en tanto que podían adquirir una planta de producción a pleno rendimiento, así como recibir subvenciones por parte de la Junta para poder reflotar el negocio de las galletas:

“Ya en el momento que surge la crisis de Fontaneda, sabíamos que queríamos hacer una fábrica, y de repente en el horizonte sale una fábrica en funcionamiento con las máquinas y con los empleados en funcionamiento en venta. Para nosotros un caramelo en la puerta de un colegio.”

Pero esta compra se haría siempre y cuando tuvieran el apoyo de los trabajadores. Tenían claro que si esto no sucedía no forzarían el llegar a algún acuerdo. Para ellos, era crucial conseguir la aceptación del entorno de Aguilar, pues estaba muy mediatizado por Gullón. Otro handicap era la fuerte vinculación de la marca Fontaneda con el pueblo de Aguilar.

e) Objetivos de comunicación del Grupo Siro

Hevia señala que estos objetivos estratégicos se convirtieron en objetivos de comunicación, pues desde el inicio del conflicto tuvieron claro que para poder posicionarse como la mejor opción de compra, la mejor solución a la crisis, tenían que trabajar una estrategia de comunicación. Sus objetivos de comunicación fueron:

- crear una actitud favorable en todos los públicos venciendo las reticencias de la compra.
- La opinión pública tiene que estar a favor del Grupo Siro.
- Transmitir una imagen de grupo como empresa comprometida con Castilla y León. El Grupo Siro es la empresa que va comprando aquellas empresas con problemas y salva el empleo de sus trabajadores.
- Transmitir la idea de empresa familiar frente a la empresa multinacional. Es la empresa local de Castilla y León la que auxilia al resto de empresas que las multinacionales no quieren.

f) Estrategia de comunicación del Grupo Siro

El Grupo Siro tenía contratado los servicios de asesoría en temas de comunicación a la empresa Inforpress. Como UB trabajaba también con Inforpress, el Grupo Siro considera que no puede tener en nómina a la misma empresa con la que trabaja UB y deciden contratar los servicios de Llorente&Cuenca, asesoría de comunicación en la que trabajaba Francisco Hevia quien se dedica en exclusiva a la cuenta del Grupo Siro. El equipo estrategia de comunicación estaba formado por el presidente de Grupo Siro, González Serna, y Hevia como responsable de comunicación. Contaban con el soporte de un equipo operacional que se encargaban de redactar los comunicados y las notas de prensa.

Hevia como profesional de la comunicación explica que este proyecto fue un proyecto de estrategia de comunicación capaz de cambiar el sentido de la negociación.

Tuvo claro desde un principio, que no debía ser la típica estrategia de gabinete de prensa en el que primero los directivos negocian y luego ya se comunicará la decisión tomada. Sus funciones le llevaron a sentarse en la mesa de las negociaciones bajo el asombro del resto de participantes (sindicatos, Junta, UB, Comité de Empresa).

La estrategia de comunicación del Grupo Siro durante el conflicto fue la de comunicar los hechos que ya se habían producido, yendo “un paso por detrás de lo que realmente estaba ocurriendo en la realidad”. Decidieron no comunicar de inmediato lo que estaban negociando para no crear expectativas que luego corrían el riesgo de no cumplirse. Los mensajes que se lanzaban eran positivos, en ningún momento se habló mal de UB o de otros públicos implicados. De este modo, crearon un círculo de comunicación positiva, asegurándose la credibilidad.

El Grupo Siro no iba a conseguir que UB le cediera la marca, no obstante en los comunicados que difundían se citaba explícitamente su deseo de adquirirla.

Adormecer el conflicto y sacarlo del ámbito nacional para llevarlo a un ámbito regional y local fue uno de los propósitos de su estrategia. Con esta acción se conseguía delimitar el conflicto y a los públicos implicados, lo que facilitaba el seguimiento de las acciones de comunicación que se determinaban. Contactan con los medios de comunicación local y regional para presentarles su plan de negocio.

A inicios del mes de julio se hace público un preacuerdo entre Gullón y UB que sorprende al Grupo Siro. Deciden retirarse con *fair play* y hacen llegar a los medios de comunicación un mensaje de satisfacción por la noticia ya que el empleo se mantiene en Aguilar, y en parte era lo que todos los actores implicados deseaban.

Pero pasan los días y ese preacuerdo no avanza, y se empiezan a oír rumores de que en realidad ese preacuerdo no cumplía con las expectativas que se habían marcado en un principio, y lo que se estaba fraguando en realidad era la vía legal de fusión de las compañías de UB para forzar los traslados. El Grupo Siro decide filtrar la noticia y declarar antes los medios de comunicación que ellos estaban dispuestos a retomar las conversaciones con UB. Hevia lo explica así:

“Entonces empezamos a oír que el preacuerdo famoso de Gullón no está, porque nadie lo confirma, ni UB ni Gullón. Todo eso dura un montón de meses. En Agosto se cierra, llegamos a septiembre y los periodistas preguntan. Pasa todo septiembre y ante los insistentes rumores de

que Gullón realmente no tiene un preacuerdo y lo que se ha producido es un acuerdo entre Gullón y UB para que dijeran que tienen un preacuerdo, para que a UB le diera tiempo de unificar las sociedades y poder despedir luego a los trabajadores por traslado de la producción, entonces decidimos filtrarlo a los medios de comunicación. Como tú no puedes ser portavoz ni de UB ni de Gullón, lo que dijimos es que oye si es cierto que los rumores que hay en el ambiente son ciertos nosotros estaríamos dispuestos a retomar esto.”

Esta noticia cayó como un jarro de agua fría a UB, Gullón y la Junta quienes veían que el conflicto se había cerrado en falso y que de nuevo tenían que sentarse a negociar, esta vez con el Grupo Siro que había mostrado nuevamente interés por adquirir la fábrica.

UB acepta la propuesta de negociación pero pone una condición al Grupo Siro: en el momento en que saltara a la luz que se estaba pactando la venta de la fábrica con Siro romperían la negociación. Sin embargo, es tanta la presión de los medios de comunicación que días antes del comunicado oficial de la compra de la fábrica, el Grupo Siro decide contar a los periodistas que estaban estableciendo contacto con UB pero les solicita que no lo publiquen hasta que no se diera definitivamente el acuerdo:

“Tú dile a un periodista la condición de que no lo cuente. El nivel de riesgo es muy alto, pero lo logramos.”

El día antes de la compra de la fábrica, el presidente del Grupo Siro, decide hacer una visita a la planta de producción, pero lo realiza por su cuenta sin avisar al equipo de comunicación. Hevia a primera hora de la mañana empieza a recibir las llamadas de los periodistas que le recriminan que ellos llevan varios días sin publicar la noticia y ahora el presidente aparece en la fábrica a plena luz del día, y que ellos tienen la foto, así que su deber es informar de lo que está ocurriendo.

Toda esta situación acelera el proceso de comunicación y el día 4 de noviembre el Grupo Siro solicita a Valín que se convoque en su despacho a los representantes de los sindicatos, Andrés, de CCOO, y Carranza, de UGT, a Casaponsa, director general de UB, y a González Serna, presidente del Grupo Siro. El gabinete de prensa de la Junta convocó a todos los medios de comunicación y allí los cinco sentados presentaron a la opinión pública un preacuerdo de venta. En este mensaje se explicó que este acuerdo no podía hacerse efectivo sin la ratificación del comité de empresa. La foto de los cinco sentados, incluidos los sindicatos tenía vital importancia, ya que era el modo de poder mostrar a los miembros del comité que sus representantes

sindicales de la región estaban de acuerdo con la adquisición de la fábrica por parte del Grupo Siro.

UB convoca a su comité de empresa en el Hotel La Vega de Valladolid y cuenta con la presencia del presidente del Grupo Siro. En esta reunión, González Serna les presenta su plan industrial con la muestra de un nuevo producto, más sofisticado y de alto valor añadido en comparación con la clásica galleta *María*, que ellos querían fabricar en la planta de producción de Fontaneda. Tras esta reunión, el comité de empresa traslada la propuesta a la plantilla en una asamblea cuyo resultado fue “sí a la compra del Grupo Siro” por mayoría.

La difusión de esta noticia se realiza a través de medios locales, regionales y nacionales. Es en estos momentos cuando el Grupo Siro decide nacionalizar el acontecimiento con la pretensión de reputar su acción de compra y dar carpetazo a la crisis.

Los resultados que consiguieron con esta estrategia de comunicación fueron, en primer lugar, comprar la fábrica que era el objetivo principal de negocio. Y en segundo lugar, conseguir notoriedad “el grupo pasó de ser la empresa número 24 a nivel de notoriedad del grupo en Castilla y León a ser el número 2 después de la Renault”.

g) Situación actual

En la actualidad, se mantienen los 212 puestos de trabajo y hay en proyección la construcción de una fábrica nueva. La idea inicial era invertir 24 millones de euros en mejoras y maquinaria para la antigua fábrica. Pero, tras realizar un estudio de la arquitectura de la factoría vieron que lo que habían diseñado era inviable por falta de espacio. Es de este modo como deciden que la opción más adecuada es el levantamiento de una nueva planta de producción. El problema radica en que poder llevar a cabo la idea está perdurando más tiempo del deseado tanto para la empresa como para los trabajadores:

“Y el problema que hemos tenido es que comprar los terrenos, nos ha costado un año y medio, negociar las autorizaciones para la construcción nos ha costado otro año y medio y hemos empezado a construirla ahora.”

4.2.2. Análisis grupos de discusión

El contenido de las dos sesiones realizadas utilizando la técnica de grupos de discusión también ha sido analizado. La información obtenida nos será de gran utilidad para contrastarla con la información obtenida en las entrevistas enfocadas y así poder presentar resultados finales.

4.2.2.1. Análisis de contenido. Grupo de discusión: extrabajadores de Fontaneda

a) La marca Fontaneda

La marca Fontaneda es definida como una marca de galletas con mucha tradición y posiblemente una de las marcas más emblemáticas que existen en el mercado español. Es una marca unida a un pueblo, a Aguilar. Una marca que los extrabajadores de la antigua factoría de Aguilar consideran de su propiedad, ella les ha proporcionado trabajo y, a cambio, los trabajadores la han provisto de calidad y de popularidad:

“Nosotros la vimos nacer, la vieron nuestros antecedentes y nos pertenece a nosotras porque es nuestra, es de nuestra propiedad, eso es lo que significa.”

“Siempre se relacionará Aguilar a la marca galletas Fontaneda.”

“Para mí la marca Fontaneda es lo mismo que para el resto de la gente que hemos vivido aquí. Ella nos ha solucionado un problema económico y nosotros a ella le hemos dado también una fama (...)”

b) El anuncio del cierre

Los extrabajadores recuerdan con aflicción los motivos que la empresa les dio cuando anunció el cierre de la fábrica. Que la planta de producción era obsoleta, fue una de las razones que más molestaron a los trabajadores de aquel entonces pues recuerdan que algunas de las máquinas que se utilizaban estaban precintadas porque se las iban a llevar después de anunciar que iba a cesar la producción. Un extrabajador apunta que lo que desencadenó todo este asunto fue el integrarse Nabisco en UB, y que lo que ocurrió es que dejaron caer la producción porque así lo habían decidido desde la

central. Otro aspecto que apuntan es que el cierre se propuso en Aguilar, porque sus habitantes y en general, los castellanoleoneses, se caracterizan por ser gente pasiva, por no defender sus intereses, en comparación con otras comunidades donde quizás el movimiento obrero está más radicalizado, haciendo clara mención al País Vasco. A pesar de ello, están convencidos de que la calidad de las galletas Fontaneda siempre ha venido dada por su lugar de producción, el pueblo de Aguilar:

“ellos sabían que la maría como se hace aquí, ni la han conocido ni la van a conocer, por el clima, por la manera de hacerla, por el horno que es diferente. Ni la han conocido y espero que no la conozcan.”

La mayoría de los trabajadores de Fontaneda se enteran del cierre mientras trabajaban, realizaban la compra, o estaban en casa cuando reciben la llamada de algún compañero. Incluso, en alguno de los casos, a través de los medios de comunicación:

“Yo me enteré del cierre porque estaba trabajando, esta gente ha venido a las siete y media de la mañana. A las nueve y media baja el comité y nos dice que hay que cerrar la fábrica, la intención de ella era que se parara todo (...)”

“Yo estaba comprando galletas, yo me entero del cierre, estaba en el despacho comprando galletas y veo bajar a Óscar, Ángel y compañía y me llamó la atención que bajaban con las caras muy serias (...)y es cuando me dicen que acaban de comunicar que cierran la fábrica, porque es una cosa que ni te la imaginas.”

“Yo me entero en el telediario de las 3 cuidando a mi madre que la acababan de operar, imagínate, casi me tienen que atender las enfermeras del susto que me llevé.”

La reacción por parte de todos los trabajadores al recibir la noticia fue de asombro y perplejidad. Nadie se esperaba este anuncio. Es más un trabajador recuerda como en los festejos de las navidades del 2001-2002 todos los trabajadores, tanto aquellos que trabajan en las líneas de producción como en las oficinas, incluidos los directivos, estuvieron celebrando con cánticos y alegría estas fechas tan señaladas:

“Yo si recuerdo que el día 24, víspera de nochebuena, estuvieron allí, de las oficinas, cantando porque estábamos todos super contentos, porque es verdad que nos trataba muy bien la multinacional, allí todo el mundo diciendo que bien, qué contentos estamos, nadie notamos nada, ni al director, ni al jefe de..., nada de nada. Es que esto fue, llegar y decir, se cierra.”

Los días que siguieron al anuncio del cierre fueron días de mucha impotencia por parte de los trabajadores, porque ellos querían continuar trabajando y, según explican, la empresa había decidido que no se iba a trabajar después del anuncio por temor a accidentes en la fábrica dada la crispación que había en esos momentos. Los trabajadores denunciaron esa situación ante la Inspección de Trabajo. Volvieron a trabajar pero con continuos parones debido a la falta de materia prima o porque alguna maquinaria se encontraba inoperante:

“Entonces nosotros después hemos seguido trabajando, qué hicieron, no mandarnos materia prima. Llegó un miércoles y hemos tenido que hacer un parón (...) como era posible que de la noche a la mañana me dijeran que mi máquina no funcionaba, cuando hasta el día antes había estado al 100%.”

c) Retención de directivos

La retención de los directivos es calificada como “una de las mejores cosas que se pudo hacer en la fábrica, en Aguilar” por toda la repercusión que tuvo gracias al apoyo de todo el pueblo y a la cobertura realizada por los medios de comunicación:

“(...) le decíamos a los periodistas vosotros no os mováis, mira os traemos galletas, os traemos bocadillos, que a la gente que está metida en el cuarto no le hemos hecho nada, por supuesto retenidos, pero allí no se les ha tocado aunque alguien se calentaría, allí a nadie se le ha tocado.”

La retención se produce cuando los directivos que se habían desplazado a la fábrica con la pretensión de exponer las condiciones del cierre, una vez reunidos con el comité de empresa, se ven privados de poder abandonar la sala de reuniones porque tras su puerta se agolpa un gran número de trabajadores, y a las afueras de la fábrica empiezan a concentrarse en apoyo a los trabajadores los vecinos de Aguilar. La presencia de tantas personas dificulta enormemente la salida de los directivos de la fábrica y es por ello que no tardan en acudir las fuerzas de seguridad del Estado. Los extrabajadores explican que este suceso no fue premeditado y que su desenlace fue producto de la espontaneidad de la gente. El teléfono y el boca-oreja fueron los instrumentos que se utilizaron para convocar a todo el pueblo en las inmediaciones de la fábrica. Ese día los estudiantes no fueron al colegio o al instituto y se personaron en la fábrica. Los comercios de la localidad cerraron en solidaridad con los trabajadores y también acudieron al lugar de concentración. Hubieron momentos de

mucha tensión ya que algunas personas empezaron a lanzar piedras y objetos pesados. El objetivo de estas piedras era alcanzar a las fuerzas de seguridad que estaban haciendo una barrera en la entrada de la fábrica, y que, como los propios ex-trabajadores apuntan, no tenían orden de atacar, sólo de defenderse.

Las fuerzas de seguridad, finalmente, pudieron sacar a los directivos de la fábrica por la puerta de atrás. Los trabajadores sabían que ese era el lugar que garantizaba la salida de los directivos de las instalaciones sin que se produjera algún contratiempo o desgracia:

“Llegó un momento en que nosotros sabíamos que iban a salir por detrás.”

“Teníamos gente atrás, pero eran pocos, que están diciendo están saliendo por detrás. Nosotros sabíamos de sobra que esa puerta existía.”

“Yo pienso que llegó un momento que por otro lado iban a salir, pero tenían que salir porque sino íbamos a tener algún problema. Lo mismo que no pasó nada nos podía haber dado alguna pedrada o alguna cosa.”

d) Movilizaciones y acciones de protesta de los trabajadores

Entre las movilizaciones más destacadas se encuentran las manifestaciones realizadas en el mismo pueblo de Aguilar y las realizadas en las capitales de provincia, como Valladolid y Palencia. De estas concentraciones recuerdan que tenían que compaginar el estar presente en éstas con el trabajo. A esta situación se le suma además todo lo que conlleva la administración de un hogar. Los gastos que implican los desplazamientos son sufragados por los propios trabajadores de la fábrica, por el ayuntamiento y por los comercios del pueblo:

“Son siete meses y psicológicamente ten cuidado, porque había gente que tiene niños, que tiene que hacer todas las cosas, que tiene una casa, sal a las diez de la noche, prepara la comida, etc.”

“Yo recuerdo comer el bocadillo en el autobús cuando íbamos a Valladolid y entrar directamente a trabajar a la fábrica. Marchar mi marido por la mañana y yo por la tarde, y luego todos los viajes a costa nuestra.”

“El ayuntamiento también ayudó.”

“Los comercios de Aguilar dieron mucho dinero para las movilizaciones (...).”

El apoyo que recibían de los lugareños de cada ciudad que visitaban les animaba a continuar con la protesta. Burgos, León y Salamanca fueron tres de esas ciudades. Los extrabajadores mencionan los piropos que les lanzaban ensalzando el coraje y la valentía de éstos al luchar por lo que estimaban y por lo que no estaban dispuestos a renunciar. La marcha a pie de Palencia a Valladolid también fue memorable.

Conseguir que líderes de opinión como Iñaki Gabilondo o Luis del Olmo se interesaran por lo que estaba sucediendo en Aguilar, es recordado como una gran hazaña. Especialmente, Luis del Olmo quien acudió a Aguilar de Campoo en varias ocasiones y emitió un programa en directo desde el pueblo. La presencia de Zapatero, líder de la oposición en aquellos tiempos, congratuló a los trabajadores que veían como políticos de tal envergadura se preocupaban por el conflicto y se posicionaban al lado de ellos:

“¿Sabes por qué nos ayudó Luis del Olmo? Porque lo que vio aquí no lo había visto jamás, Luis del Olmo subido en un escenario toda la calle tomada por la gente que fue a verlo, yo creo que en aquel momento él habría dicho me quedo yo con la fábrica para que esta gente no se quede en la calle. Lo que vio Luis del Olmo aquí creo que no se le olvida jamás.”

“Vino Zapatero, ¡ajo! que le abracé yo con todas mis ganas y le dije, por Dios no dejes que nos lleven la fábrica pero claro él no podía hacer nada en ese momento.”

e) Gestión de la crisis por parte de UB

Los extrabajadores consideran que la gestión del conflicto por parte de la empresa UB “dejó mucho que desear”. Señalan que UB quiso desentenderse del problema que había originado y se lo pasó a la Junta de Castilla y León quien fracasó en su cometido. Es más, dos de los trabajadores piensan que en un momento del conflicto UB pudo cambiar de idea y no consumir el cierre de la empresa tal y como había anunciado, pero agentes implicados en la crisis no dejaron que así sucediera:

“Y hubo unos artículos que por ahí andan, yo tengo alguno de la prensa donde dijeron que daban marcha atrás, a los pocos días, igual hablamos del 20 de abril, yo creo que ahí se creó un círculo viciado, que le dijo a UB tú aquí ya no vuelves. Yo estoy convencido que UB quiso dar marcha atrás.”

“Yo creo que quiso dar marcha atrás pero no le dejaron, porque en aquel famoso artículo de prensa, decía que ellos se planteaban seguir pero haciendo una limpieza, que con hacer una limpieza ellos querían decir prejubilaciones y bajas incentivadas.”

A pesar de que la fábrica sigue abierta, aspecto que valoran como algo positivo, son escépticos respecto al futuro de ésta, ya que la empresa que compró la factoría, nos referimos al Grupo Siro, se comprometió a construir una nueva planta de producción y hasta la fecha esta promesa no se ha cumplido:

“Lo único positivo que veo es que hoy la fábrica sigue abierta sin saber ni como va a seguir para delante, porque aquí todos los días nos dicen que la fábrica se va a hacer, lleva cinco años y todavía no se ha puesto la primera piedra. Estoy contenta porque siguen trabajando pero confiada para nada.”

f) Solución al conflicto

Uno de los extrabajadores analiza muy detalladamente las vicisitudes del acuerdo de compra de la fábrica por parte de Siro. Desde su punto de vista, este desenlace ha sido el resultado de un cúmulo de intereses para que Siro se alzara como la candidata perfecta a quedarse con la fábrica, dejando a un lado a Gullón, empresa que también lanzó una oferta de compra de la planta de producción de Aguilar. Al parecer, el Grupo Siro no era del agrado de los trabajadores, quienes se posicionaron, en un primer momento, en contra de la posibilidad de que se quedara con la fábrica. Gullón aprovechó esta situación para también competir por la adquisición de la fábrica pues sabía que contaba con la simpatía de los trabajadores, que antes de que otra empresa no afincada en el pueblo pudiera comprar la fábrica, preferían que se la quedara Gullón, la fábrica de galletas que junto a Fontaneda había contribuido a que Aguilar fuera un pueblo referencia en la fabricación de galletas. Lo que ocurrió según la versión de un extrabajador es que la Junta y los sindicatos regionales se inclinaban por que Siro fuera la empresa que adquiriera finalmente la factoría y les culpabiliza de no luchar hasta el final por la marca. Es aquí donde se produjo realmente el conflicto, pues una parte importante de los trabajadores no estaban de acuerdo con la estrategia que sus representantes sindicales a nivel regional estaban llevando a cabo. Se menciona al sindicato de UGT, quien vio como su ejecutiva de Aguilar dimitía al completo por diferir con el sindicato regional:

“Entonces ahí es cuando pienso que ahí pasa algo raro. En julio hubo broncas gordísimas, la dimisión al completo de toda la ejecutiva de aquí de Aguilar de Campoo conmigo al frente, y después ¿qué pasa? Yo creo que le preparan una encerrona a Gullón y vuelve a salir Siro, claro, todo formaba parte de un plan muy bien preparado.”

Siguiendo con este análisis, el extrabajador alude a que la solución vino dada por utilizar el “arma del miedo”, especialmente cuando UB anuncia que los traslados serían forzosos para aquellos que no se acogieran a prejubilaciones o bajas incentivadas. Él tenía sus dudas sobre la materialización real de este cometido, pero cuando se utilizan este tipo de tácticas, el temor es el que acaba imperando por encima de todo:

“A mí no me gustó mucho como acabó el conflicto. Se usó el arma del miedo que siempre suele funcionar y yo reconozco que el miedo es un arma muy poderosa. Cada caso es un mundo, pero cuando se deja caer que van a trasladar a los 212 bien a Ártiach o a Marbú, yo personalmente sabía que eso era imposible, a dónde les iban a meter, pero bueno ahí se me empezó a meter el gusanillo del miedo.”

La Junta y los sindicatos dan por concluido el conflicto de Fontaneda en el momento en el que la factoría es adquirida por el Grupo Siro. Los trabajadores, sin embargo, no opinan lo mismo. Dicen que el conflicto estará definitivamente cerrado cuando la nueva fábrica que Siro ha prometido construir esté a pleno rendimiento. Los trabajadores recuerdan el día en que la asamblea aceptó que el Grupo Siro se hiciera cargo de la empresa, y como su presidente se personó ante ellos y les mostró lo que estaban produciendo en Venta de Baños. Algunos de los trabajadores le recibieron en medio de aplausos, y otros más recelosos se preguntaban si existiría un proyecto de futuro para los que habían decidido continuar trabajando con los nuevos dueños de la factoría:

“Ese señor no nos enseñó ningún proyecto, sólo nos enseñó lo que estaba haciendo en Venta de Baños. A santo de qué, a santo de qué la gente le aplaudía. Eso es algo que sigo pensándolo y dándole vueltas y ese señor no nos enseñó ningún proyecto, cuando decía todo el mundo que tenía un proyecto.”

4.2.2.2. Análisis de contenido. Grupo de discusión: habitantes de Aguilar

a) La marca Fontaneda

Para los habitantes de Aguilar la marca Fontaneda es considerada la insignia del pueblo, puesto que la marca y el nombre del pueblo habían estado unidos desde la fabricación de la primera galleta. En sus galletas se inscribía el nombre de Aguilar. Un producto de consumo que alcanza su gran esplendor en la postguerra cuando es incorporado en la cesta de la compra. En aquellos tiempos de hambruna, los médicos la recomendaban, especialmente en el desayuno y en la merienda, y se incidía en que la galleta fuera la *María* Fontaneda por ser un marca de gran calidad.

En la actualidad, cuando oyen hablar de Fontaneda, algunos lugareños sienten nostalgia unida a cierta rabia porque lamentan que se la hayan llevado sin más, dejando al pueblo sin su valuarde máspreciado. Es más, una vecina nos dice que no entiende cómo en los supermercados de Aguilar se atreven a vender las galletas Fontaneda, después de todo lo ocurrido y lo que es más grave para ella, ya no son galletas fabricadas en Aguilar.

Uno de los participantes del grupo explica que el error de Fontaneda, cuando la familia del mismo nombre aún controlaba la marca y la empresa, fue creer que debido al fuerte posicionamiento de la marca en el mercado no tenían que implementar técnicas de marketing ya que estaban confiados de no tener una competencia que pudiera hacerles sombra. Pero lamentablemente, no fue así, cada vez más el mercado estaba copado por otras marcas y éste cada vez se iba ajustando más. Por tanto, una mala gestión de la empresa familiar provocó que la fábrica fuera vendida a la multinacional:

“Fontaneda nunca tenía necesidad de esas cosas, de hacer promociones, pero se le obligó a hacerlas para salir adelante porque ya se le iba ajustando cada vez más las cosas y le iba comiendo terreno la competencia.”

b) Anuncio del cierre

Uno de los temas que más suscita polémica es por qué razón UB decidió cerrar la fábrica de Aguilar y no cualquier otra del grupo. El hecho de pertenecer a una comunidad que no tiene costumbre de luchar y defender por lo que considera suyo es uno de los motivos que la empresa tuvo muy en cuenta a la hora de tomar esa decisión, según exponen los habitantes de Aguilar. Ellos piensan que UB no se atrevía a plantear el cierre en las fábricas que tenía en el País Vasco por temor al terrorismo, como una vecina apunta “si esto pasa en el País Vasco estoy convencida que no se la llevan”:

UB no se esperaba que ocurriera todo lo que allí sucedió, es más, consideran que Casaponsa tuvo momentos de debilidad y en uno de ellos quiso dar marcha atrás pero los sindicatos a nivel regional y la Junta no se lo permitieron. Apuntan que existían una serie de intereses para que Siro se quedara con la fábrica, lo cual significaba que ya no se podía dar un paso atrás:

“Es más, estoy convencida de que hubo un momento en que (...) Casaponsa y todos estos, dieron marcha atrás y no le permitieron dar marcha atrás. Pero, vamos, a los sindicatos, a más alto nivel.”

“Aquí hubo componendas, a mí esto no me lo quita nadie.”

El anuncio del cierre sorprendió a los vecinos en sus quehaceres diarios, mientras trabajaban, iban a la compra, tomaban algo en un bar o simplemente daban un paseo. Todos tuvieron la misma sensación de pesar ante la noticia que sus convecinos les comunicaban:

“Yo estaba en Ávila con un director comercial mío, en un hotel y me dijo ¿estás viendo la televisión? (...) Yo no creí que me iba a afectar tanto como me afectó.”

“Yo salí a la compra, estoy en la carne y me dicen, ¿te has enterado lo de Fontaneda? (...) es que vamos, me entró un dolor”

“Yo me enteré andando por la calle, creo que fue Mauro, que me dijo no sé si sabes que se cierra Fontaneda.”

c) Retención de los directivos

El día de la retención se desarrolló sin lamentaciones graves, pero hubieron momentos de gran tensión. El pueblo en bloque se agolpó a las puertas de la fábrica y se inició una trifulca con los policías, los cuales no tenía orden de atacar, según explican los vecinos. Especialmente recuerdan como los jóvenes lanzaban piedras a los policías y como éstos se defendían como podían. Lamentan que se produjeran desperfectos en los alrededores pero controlar a una gran masa de personas era una tarea dificultosa. El alcalde tuvo que intervenir para calmar los ánimos. Como anécdota explican como algunas personas se ensañaron con varios *jeps* que habían colocado en la entrada de la fábrica, los cuales acabaron totalmente destrozados. Llegó un momento en que la policía tuvo que intervenir para disolver a los que estaban concentrados en la fábrica, y para ello emplearon botes de humo. El objetivo era sacar a los directivos de las instalaciones que llevaban todo el día retenidos:

“Fue tremendo. Yo me acuerdo que estábamos allí y de repente y en cuestión de 60 minutos empezó a bajar gente (...) Estaba mi hijo, el segundo aquí, y es un poco revolucionario, y en una calle muy cerca de aquí empiezan a lanzar botes de humo,... Yo sé de gente, de guardias civiles de Palencia que tenía orden tajante de no actuar, que si no hubiera sido horrible.”

“No nos hicieron nada porque no nos hicieron nada.”

“Al final lo arreglaron con los botes de humo, y se disolvió un poco todo.”

Los directivos pudieron salir por la puerta de atrás. Al final no hubo ningún daño físico que lamentar. La gente del pueblo también deseaba que así sucediera, entre otras cosas, porque ya habían conseguido llamar la atención de los medios de comunicación. Como comenta un vecino del pueblo “fue la chispa que lanzó todo”.

d) Movilizaciones y acciones de protesta de los habitantes de Aguilar

Los vecinos se sienten muy orgullosos de cómo se movilizó todo Aguilar, un pueblo que hasta el momento no había protagonizado una protesta colectiva con tanto hervor, y lo más importante, unido por una misma causa, luchar para que no les arrebataran lo que ellos consideraban un símbolo de identidad de su localidad.

Los cánticos a las puertas de la fábrica, o en las manifestaciones y marchas se rememoran con gran nostalgia. Aún y así una vecina recuerda que en las primeras manifestaciones lo que reinaba era el silencio, debido a la rabia y a la impotencia que suscitó la noticia del cierre que días antes la multinacional había comunicado. Fue a raíz de la retención cuando este silencio se transformó en griterío, “el pueblo no dejó de chillar desde aquel día”. Incluso se colocó un cañón como símbolo de lucha y protesta justo en la entrada de la fábrica.

El apoyo allá donde iban resultó muy gratificante para todos los aguilarenses. Uno de los momentos que más emocionó a un vecino fue ver como los trabajadores de la fábrica de galletas de la competencia se solidarizaban con los trabajadores de Fontaneda:

“Lo que yo recuerdo, ver venir al grupo de trabajadores del Grupo Gullón con una gran pancarta apoyando a Fontaneda, fue impresionante.”

“Para ellos era la competencia, pero decían que era de Aguilar y eso también les afectaba.”

La recogida de firmas en los pueblos de la comarca y de toda la comunidad de Castilla y León fue también una acción de protesta que tuvo mucho éxito. Sin embargo, cuentan que por alguna extraña razón, cajas repletas de firmas desaparecieron de la fábrica:

“Se recogían firmas, se mandaban también panfletos para firmar con el documento de identidad, para coger firmas para la fábrica. Yo me acuerdo de mandar a mis hijos para que ellos recogieran firmas.”

“No se sabe qué ocurrió, pero luego cajas enteras de firmas desaparecieron de la fábrica.”

Se editó un CD con canciones donde habían participado varias corales y grupos musicales del pueblo. Fue un CD de edición limitada. Se vendieron todas las copias en pocos días.

Las pancartas por todo el pueblo, en los balcones, en las vitrinas de los comercios, en la fachada de la propia fábrica, lucieron durante varios meses en Aguilar. Eran en estos soportes donde los habitantes hacían gala de su creatividad basada en eslóganes fáciles de recordar e imágenes notorias.

La implicación de Luis de Olmo en el conflicto, su visita al pueblo y la realización de su programa en directo desde Aguilar lo valoran como un evento que ayudó a difundir a nivel nacional el sentir de un pueblo que veía como perdía su marca más emblemática.

Lo que lamentan algunos habitantes es que desde el ayuntamiento se creó una plataforma para coordinar distintas acciones de protesta y en lugar de escuchar las propuestas de aquellas personas anónimas que querían participar, se encontraron con personas que pertenecían a esta plataforma, que no aceptaban que esas propuestas se llevaran a cabo. Esa plataforma acabó finalmente por deshacerse debido a las discrepancias y a las diferentes opiniones que existían entre sus componentes:

“(…) la plataforma desde el ayuntamiento que se hizo fue la peor idea que hubo, porque fue tratar de boicotear todo lo que la gente hacía por ella misma, todo lo que se le ocurría,... entonces, por ejemplo Jose Luis, el municipal, hizo todo un plan de acciones y un día se me ocurrió lo de Fuenteovejuna, les llamé y nos prometieron todo el apoyo del mundo, que tendríamos toda la prensa de Andalucía, entonces se lo dije a Jose Luis y decidimos decírselo al ayuntamiento, y no te digo al alcalde, a la plataforma que habían organizado, mala hora, me dijeron que quién era yo para organizar eso, yo le dije pues yo hago lo que me da la gana, también se me ocurrió llamar a éste que hace fotografías a personas desnudas, conseguimos contactar con él por mail, ya estábamos planeando llamar a grupos de nudistas por si la gente del pueblo no quería, desde la plataforma, todo era no. (...) En esa plataforma estaba Jose Luis que terminó marchándose, estaba Mario que terminó como el rosario de la aurora, estaba Hilario que también acabó mal. Te decían que quién eras tú para representar a nadie.”

e) Solución al conflicto

Los habitantes de Aguilar valoran con recelo cómo se produjo el desenlace del conflicto con la compra de Fontaneda por parte de Siro. De la última asamblea que se realizó en el Hotel Valentín recuerdan que pusieron el hotel en “estado de sitio”, refiriéndose a que blindaron el lugar para que nadie pudiera entrar en la sala donde se realizaba la asamblea a excepción de trabajadores y sindicatos regionales. Piensan que la idea de estos últimos era presionar a los trabajadores para conseguir el “sí a la compra de la fábrica de Fontaneda por parte de Siro”. Los sindicatos regionales solicitaron que el voto se hiciera a mano alzada en contraposición a lo que algunos trabajadores reclamaban, que era hacerlo con urna. Finalmente se hizo a mano alzada y se dio el visto bueno por mayoría a la venta de la fábrica:

“La famosa reunión en el Hotel Valentín, donde pusieron el hotel en estado de sitio, los sindicatos (...) esos no son mercenarios, esos son una mafia muy bien dirigida por el capital, lo financian y lo pagan. No dejaron entrar o salir a nadie hasta que dijeron sí.”

“Yo me acuerdo que no dejaban entrar ni salir.”

“Ese día vendieron el oro y el moro.”

f) Situación actual

Desde entonces hasta la actualidad han pasado cuatro años y los vecinos son pesimistas sobre lo que en aquel momento se prometió, la construcción de una nueva fábrica. Es más, algunos de ellos temen que si el ayuntamiento cambia de signo político, Horno de Galletas de Aguilar, la antigua Fontaneda, termine por cerrarse con el objetivo de recalificar los terrenos. Por otro lado, hay vecinos que creen que con la construcción de la nueva autovía de Burgos, Aguilar puede convertirse en un lugar de confluencia, lo cual podría ayudar a dar un impulso a la economía del pueblo:

“(...) si el ayuntamiento cambia de signo para el año que viene Fontaneda se va, porque además se ha descapitalizado de tal manera, que ya no tiene sentido, ya para el grupo Siro no tiene sentido, porque a Fontaneda la han destruido. Se podría reactivar pero se ha descapitalizado. Si cambia de signo se va, recalifican la fábrica.”

“(...) me dijeron que está aprobado la autovía de Burgos de Aguilar, entonces, Aguilar sería un centro como Venta de Baños, un punto muy importante de cruce.”

En lo que sí están de acuerdo todos los participantes de la discusión es que en Aguilar y en toda la región se está produciendo cierta despoblación, y éste es un tema que les tiene muy preocupados. Ven como los jóvenes al no tener trabajo se desplazan a las grandes ciudades porque en el pueblo no tienen futuro. Aguilar es un pueblo que al igual que ocurre en muchas otras poblaciones de la comunidad son “un vivero de cultura”, en referencia a la cantidad y calidad de sus centros educativos, pero que luego de nada sirve si al acabar el periodo de formación los jóvenes tienen que marchar para poder trabajar en lo que han estudiado:

“Es la Castilla nuestra que se nos está quedando vacía.”

“(…) al mismo tiempo hay tantos centros educativos en Aguilar a pesar de lo pequeño que es ,que probablemente en toda Europa no hay lugar igual, no haya tanto foco educativo como aquí, y eso se nos viene abajo también.”

Por último, señalan que a esta situación se le une la actitud de sus gentes, a la que tildan de pasiva y despreocupada. Una vecina lo narra del siguiente modo:

“(…) quiero contarte una cosa para que tú sepas como somos en Castilla (…) Recuerdo que en Zamora el año pasado, algunos zamoranos se estaban manifestando para que se invirtiera en infraestructura porque Zamora se ha quedado muerta. Yo estaba en Zamora, y vi como las cafeterías de Zamora estaban llenas, la gente paseaba, hacía un día buenísimo, y miraban a la otra gente que estaban en la manifestación con ese aire de superioridad pensando pobres desarraigados, yo pensé pero so desgraciada, qué no ves que tú todo lo que tienes, como esto se vaya al garete, tu marido que cobra una nómina en el banco, te vas a quedar sin esa nómina, pero tú que te has creído que eres.”

4.3. Resultados del estudio

Tras realizar el análisis de contenido de cada una de las entrevistas y de los grupos de discusión, presentamos, a continuación, los resultados definitivos de la investigación, en relación a las categorías de análisis establecidas en el apartado de criterios metodológicos.

I. La comunicación en la empresa United Biscuits

a) Antes de la crisis: estructura y gestión

El Grupo UB se divide en tres regiones de negocio (Reino Unido, Norte de Europa, Sur de Europa). El responsable del negocio en el Sur de Europa es Joan Casaponsa, que ostenta el cargo de director general de UB en España y Portugal. Casaponsa reporta directamente al presidente de la compañía cuya sede central se encuentra en Londres. UB se estructura en ocho departamentos: Técnica, Ventas, Business Process, RRHH, Sistemas, Manufacturing, Finanzas y Marketing. Además, cuenta con un *Country Manager* en Portugal.

En el organigrama general de UB no existe un departamento de comunicación específico, y por lo tanto, no cuenta con un equipo humano interno que gestione su comunicación. UB tiene contratado los servicios de una agencia externa, Inforpress, que da soporte en temas de comunicación a los distintos departamentos que lo requieren.

Inforpress inicia su relación con UB aproximadamente un año antes del inicio de la crisis de Fontaneda, tras ganar la cuenta en un concurso convocado por la compañía. Inforpress es una agencia de comunicación de servicios plenos y se estructura en áreas especializadas: el área de medios, el área de comunicación corporativa, el área de comunicación de salud, el área de eventos, el área de documentación, el área de diseño y el área de formación. Es una estructura que está abierta a la creación de nuevas áreas en función de las necesidades concretas que tienen los propios consultores, con el fin de dar soluciones adecuadas a lo que el cliente necesita. Los servicios que ofrece, entre otros, son la formación (formación de portavoces, portal

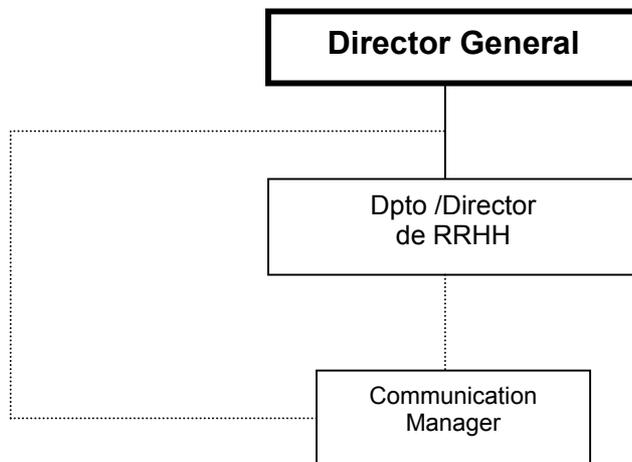
interactivo, revista de empresa,...), la prevención y la comunicación de crisis, comunicación interna, responsabilidad social corporativa y reputación corporativa.

El contrato con UB está circunscrito a dar servicio en el área de comunicación corporativa (básicamente, demandas de información de medios). Para temas institucionales, Inforpress se coordina directamente con el propio director general. Con el departamento de RRHH, realizan acciones de comunicación interna. El canal prioritario de comunicación interna es descendente y se articula a través de la revista de empresa, el tablón de anuncios y las reuniones con los trabajadores. También, se trabaja en comunicación de producto para dar soporte al departamento de marketing, haciendo hincapié en aquellos productos que permiten un tratamiento diferencial como es el lanzamiento del *nuevo filipinos* o las *gelatinas*.

Es el director general de la empresa, quien supervisa de forma coordinada todas las acciones de comunicación de las distintas unidades de negocio.

b) Después de la crisis: estructura y gestión

A raíz del conflicto de Fontaneda, la compañía decide contratar a un profesional que se responsabilice desde el interior de la empresa de gestionar su comunicación. Para ello crean la figura de responsable de comunicación (Communication Manager), que reporta tanto al director de RRHH como al director general. La persona contratada es Olga Martínez, con formación universitaria en comunicación y estudios de postgrado y con experiencia en agencias de publicidad y en empresas anunciantes.



En el organigrama la estructura de comunicación depende del departamento de RRHH. La responsable de comunicación forma equipo con una *inplant*, una persona especialista en temas de comunicación que pertenece a la nómina de Inforpress pero que trabaja exclusivamente para UB. No existe un departamento de comunicación propiamente definido, pero sí se cuenta con este profesional reconocido en el organigrama cuya labor principal es elaborar las estrategias y planes de comunicación de la empresa. Sus funciones, a nivel externo, consisten en proporcionar mayor notoriedad e imagen de marca a la compañía, y a nivel interno, establecer canales de comunicación para mantener a sus trabajadores bien informados.

El modelo de gestión de la comunicación que implementan en UB abarca cuatro áreas: comunicación interna, comunicación institucional, comunicación corporativa y comunicación de producto. Esta división permite trabajar en cada una de las áreas por separado pero coordinadas integralmente.

La comunicación interna es el área más estructurada y donde la responsable de comunicación incide con mayor esfuerzo y dedicación. En este campo, se realizan auditorías y se supervisa el funcionamiento de los distintos canales de comunicación existentes en la organización tanto de naturaleza vertical como horizontal. Destacamos siete medios por los que fluye la comunicación interna: team meetings, el café con Dirección, intranet, sala de prensa, correo electrónico y UBSE Informa, los tabloneros o puntos rojos y las pantallas de plasma. A pesar de contar con estos medios, que tienen como finalidad mantener informados a los empleados de todo cuanto sucede en la empresa, la responsable de comunicación no encuentra la fórmula de evitar la gestación, en ocasiones, de rumores, y lo más complicado, cómo hacerles frente y cómo eliminarlos.

La comunicación institucional viene determinada por las relaciones que la empresa establece con las distintas administraciones públicas. Como UB cuenta con distintas empresas ubicadas en diferentes poblaciones, la empresa necesita crear vínculos favorables con los agentes públicos locales y regionales a partir de la creación y el mantenimiento de acciones que así lo permitan.

Por comunicación corporativa, la empresa entiende todo lo que sea susceptible de comunicar sobre la marca matriz, UB, como por ejemplo, los resultados económicos de la compañía. También incluyen en esta área las campañas corporativas de las marca-producto (caso por ejemplo del centenario de Artiach), la comunicación de crisis

y la responsabilidad social corporativa. Esta última se lleva a cabo a partir del desarrollo de acciones en las zonas de influencias de sus fábricas y muy especialmente con proyectos dirigidos al segmento infantil. También se tiene muy en cuenta los temas medioambientales, y por consiguiente, las acciones del consumo responsable y sostenible de las fuentes energéticas (gas comprimido, agua, electricidad). A pesar, de su implementación, estas acciones no son dadas a conocer a la sociedad. Las razones que expone la responsable de comunicación son en primer término porque al tratarse UB de una empresa de capital de riesgo no tiene sentido a nivel corporativo hacerlo público ya que en cualquier momento puede cambiar de propietarios. Y en segundo término, porque no quieren que sus empleados piensen que lo realizan por el simple hecho de ganar notoriedad e imagen positiva.

Respecto a la comunicación de producto, es el equipo de marketing quien gestiona toda la comunicación referente a los diferentes productos y sus respectivas marcas, no obstante la responsable de comunicación colabora en algunos de sus proyectos en caso de ser necesario.

UB realiza un plan estratégico de comunicación anual por objetivos que contempla las acciones previstas en cada área. El plan incorpora un presupuesto que se compone de diversas partidas según las acciones que se determinan. El presupuesto de comunicación se somete a la aprobación de Dirección General. Por tanto, la responsable de comunicación marca las políticas y estrategias de comunicación, las cuales son consensuadas con el director general y el director de RRHH (no olvidemos que en el organigrama la responsable de comunicación depende directamente del director de RRHH). Ambos directivos consideran a la comunicación como un valor estratégico para la compañía. El departamento de Técnica, también plantea la importancia de la gestión de la comunicación en tanto que UB opera en un sector (el de la alimentación) en el que su conducta puede adquirir una repercusión externa relevante. Este sentimiento, sin embargo, no es extensible a la totalidad de departamentos de la compañía.

El plan estratégico de comunicación también es revisado por la central en Londres, concretamente por la directora de comunicación corporativa (Corporate First Director) del Grupo UB.

Referente a la comunicación que a nosotros nos ocupa, nos referimos a la comunicación en situaciones de crisis, decir que desde la propia sede de UB en España se ha elaborado recientemente un manual de comunicación de crisis. En este manual se define qué se entiende por crisis, cuáles son las más frecuentes, qué niveles o alertas pueden producirse (alerta verde, naranja o rojo), cuáles son los pasos a dar y los mensajes que deben transmitirse a los stakeholders. También se incorporan anexos con información útil y de interés (teléfonos, direcciones,...). En la primera página del manual se establece el circuito de actuación, iniciándose con la detección de la crisis y su valoración, siguiendo con la convocatoria del comité de crisis, el establecimiento de los portavoces y resto de interlocutores y finalizando con la ejecución de las distintas acciones tomadas en consideración en relación a los públicos (medios de comunicación, trabajadores, autoridades, clientes y afectados).

Curiosamente la gestión de la crisis se realiza desde el departamento de Técnica, responsable de activar el plan de crisis y la coordinación del comité de crisis. La responsable de comunicación entra en acción cuando la situación de crisis se sitúa en el nivel naranja o rojo, pues se entiende en este nivel que la crisis ha trascendido a la opinión pública, ocupándose de todo lo que comporta la cobertura mediática y el clima interno de la organización.

II. Gestión de la crisis y de la comunicación de crisis

a) Actividades y programas de detección y prevención de la crisis

La Dirección General de UB, tras tomar la decisión de ejecutar el plan de reordenación industrial, lo cual comporta el anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda en Aguilar, propone a Inforpress trabajar conjuntamente en la preparación de actividades que ayuden a paliar y a minimizar los posibles efectos nocivos que puedan producirse. La empresa era consciente que el anuncio del cierre podría dibujar un cuadro social en el que se iban a formular numerosas preguntas, y creía conveniente tener un protocolo de posibles mensajes que dieran respuesta a estas inquietudes.

UB e Inforpress mantienen varias reuniones en las que la compañía expone los antecedentes de la situación y la argumentación de las razones por las cuales se pretende llevar a cabo el plan de reordenación industrial. A partir de estas sesiones,

Inforpress realiza un estudio de la coyuntura en la que se va a producir, particularmente el cierre, y el impacto económico y social que puede llegar a tener en la zona. El diagnóstico que efectúan es que éste es elevado porque Fontaneda es una marca muy enraizada a su territorio y una de las marcas más conocidas de mercado español de galletas.

La propuesta que presenta Inforpress a UB se centra básicamente en la prevención, con la organización de cursos de formación de portavoces y el diseño de un plan de comunicación en el que se marcan principalmente cuatro epígrafes: los públicos a los que se tienen que dirigir, cuáles son los mensajes a transmitir, quiénes son los encargados y el momento fijado para transmitirlos.

Este plan se presenta y es validado por la central de UB en España y por la empresa matriz en Reino Unido.

En el calendario se fijan todas las acciones que deben desarrollarse especialmente dos días antes del anuncio del cierre, el mismo día del anuncio y los dos días posteriores. Se crean los guiones de preguntas y respuestas con cada tipo de público y audiencia. Los públicos considerados claves son el personal interno, los sindicatos, la Administración Pública y los medios de comunicación. La relación con los tres últimos se establece a nivel local, regional y nacional. A los trabajadores se les concede, desde un primer momento un tratamiento particular por ser considerados los afectados más directos del cierre. No sólo se trabaja la comunicación pensando en los trabajadores de la planta afectada, también se hace hincapié en el resto de fábricas del Grupo, y en especial, en aquellas que se iban a convertir en receptoras de los trabajadores de la fábrica clausurada. Se determina quiénes realizarán los contactos con los diversos públicos y quien de manera oficial va a representar a la empresa, es decir, su portavoz público oficial. Es el propio director general quien decide asumir el rol de portavoz de UB.

Otro aspecto a considerar dentro de esta fase de prevención es la instauración del comité de crisis, equipo que ya venía determinado por la compañía. El comité de crisis está formado por el director general, el director de RRHH, el director financiero y el director de producción. A estos cargos internos se les une los asesores externos, los consultores de Inforpress, para temas de comunicación, y los abogados, especialistas en temas jurídicos. También se cuenta con un experto en temas laborales.

b) Estallido de la crisis: estrategia y planificación

El 4 de abril Casaponsa se reúne con los mandos intermedios y con el comité de empresa en la fábrica de Fontaneda, en Aguilar, para anunciarles el cierre de la fábrica y la correspondiente exposición de los motivos por los cuales éste va a producirse. Mientras tanto, Inforpress prepara los comunicados del anuncio del cierre para ser difundidos al mediodía. Casaponsa se reúne esa misma mañana con el alcalde de Aguilar. A primera hora de la tarde, el director general comienza a recibir llamadas telefónicas de varios periodistas a las cuales atiende personalmente. En las conversaciones, Casaponsa hace énfasis en las pérdidas económicas que están sufriendo con la planta de producción de Aguilar en activo y en el plan social que ofrece a los trabajadores, el cual contempla traslados, apoyo al autoempleo, prejubilaciones y bajas incentivadas.

Anteriormente al anuncio del cierre, los medios locales y regionales de comunicación no habían establecido ningún tipo de relación con la compañía, siendo una completa desconocida para algunos de ellos. Concretamente el diario El Norte de Castilla era conocedor de la compra de la fábrica por parte de Nabisco a la familia Fontaneda, pero ignoraba que dos años atrás Nabisco había pasado a formar parte de UB.

El 8 de abril se produce una nueva reunión entre el comité de empresa y los directivos de UB con el fin de negociar el plan social. La reacción de trabajadores y habitantes de Aguilar, al conocer la presencia de los directivos en la fábrica, es agolparse a sus puertas impidiendo el abandono de las instalaciones por parte de éstos. La retención se prolonga durante trece horas hasta que los antidisturbios irrumpen en la fábrica para liberarlos. Ese preciso momento es recogido por los medios de comunicación que se han desplazado al pueblo de Aguilar para cubrir la noticia. Las principales cadenas de televisión abren los telediarios de la noche con la noticia de la retención y sus corresponsales emiten en directo todo lo que está sucediendo.

A partir de ese día, los medios de comunicación¹¹², televisión, radio y prensa realizan una cobertura continuada del conflicto. En prensa, el seguimiento es más acentuado en el ámbito local y regional, aunque durante las primeras semanas la prensa nacional también cubre la noticia. El conflicto en el medio televisión está en antena aproximadamente un mes. En cambio, para la radio, tanto a nivel local como nacional,

¹¹² Véase anexo 21. Gráfico de impactos mediáticos. En el gráfico se muestra el número de impactos de medios de comunicación producidos durante los meses de abril y mayo 2002.

el conflicto de Fontaneda persiste a diario durante todo su desarrollo, particularmente debido al apoyo y la solidaridad de líderes de opinión como Luis del Olmo e Iñaki Gabilondo a favor de los trabajadores y los habitantes de Aguilar.

La compañía explica su postura a través de comunicados de prensa, declaraciones en ruedas de prensa, la participación en entrevistas en directo y en las reuniones personales con los interlocutores sociales.

La posición del medio de comunicación, especialmente el medio prensa en su ámbito local y regional deriva en buscar respuestas a una decisión empresarial que afecta a las gentes de su misma comarca. Creen que su compromiso con la sociedad es la de informar sobre lo que está aconteciendo en Aguilar y contactar con los interlocutores del conflicto para conocer los motivos de la decisión de cerrar la fábrica y los avances en la búsqueda de una salida a la situación. El componente afectivo está presente en el medio lo que repercute en la elevada intensidad en el seguimiento y la cobertura mediática.

UB e Inforpress tenían previsto el establecimiento de relaciones con los medios de comunicación ya que sabían que el anuncio del cierre de la emblemática fábrica acapararía la atención de éstos. Lo que no se imaginaron es que un suceso como el de la retención pudiera ocurrir y, particularmente, que acabara teniendo tal repercusión que hasta medios internacionales, como el New York Times, contactara con ellos para averiguar qué estaba ocurriendo.

Los accionistas del Grupo UB conocen todo lo que está sucediendo en Aguilar a través de Internet y sus agencias de prensa. La noticia llega antes que las propias explicaciones del director general en España, lo que supone un problema de gestión, ya que los accionistas son reacios a que sus nombres trasciendan a la opinión pública, y más si es debido a su implicación en un conflicto de ese calado. Casaponsa, lleva menos de un año en la empresa, y por tanto, no es un cargo de confianza para los accionistas. Esta situación provocará, en algunas ocasiones, limitaciones en la toma de decisión de nuevas líneas de actuación en tanto que necesitará la autorización de la central británica para implementarlas.

En la fase de prevención o preparación ante una posible crisis, no se planteó un escenario como el de la retención que fuera capaz de escalar a esos niveles de trascendencia. Este hecho les obliga a rehacer todos sus planes de comunicación, a

introducir cambios en su equipo de gestión de crisis, algunos de sus miembros no aguantan la presión y a buscar nuevas vías de salida, incluyendo nuevas estrategias legales.

Montornés del Vallés, sede central de UB en España, se convierte en la base desde donde se centraliza la gestión de la crisis.

Para el control de ésta, en términos comunicacionales, se realiza desde la oficina de Inforpress en Barcelona capital. Los encuentros y negociaciones con los públicos implicados se efectúan en hoteles de la región (Valladolid-Palencia), tras la malograda experiencia de la retención de los directivos en la fábrica de Fontaneda en Aguilar.

La estrategia de comunicación se caracteriza por ser reactiva desde el primer momento en el que comienzan a producirse las negociaciones. Al establecerse una mesa de diálogo, el equipo de gestión de la crisis considera que la comunicación debe pasar a un segundo plano y situarse detrás de la negociación. Inforpress se convierte en el instrumento que permite a UB estar en los medios de comunicación. La agencia de comunicación, habilita un equipo especializado en dar respuesta a todas las peticiones de información que se formulan. En cuanto a los rumores, la respuesta que estipulan es: UB responde a hechos y no a rumores. Como se había fijado en la fase de prevención, el portavoz oficial de la empresa es el director general, rol que asume durante todo el conflicto. El director general cree que durante los ocho meses que duró el conflicto, fue coherente con los valores de respeto y sensibilidad ante el impacto social de las decisiones que tenía que tomar. El plan social planteado y la salida que se le da al conflicto prueban esta creencia según Casaponsa. Desde UB, no se difunde una información que requiriera posteriormente alguna rectificación o refutación. Son consistentes y determinantes en sus mensajes ante el resto de interlocutores. Respecto a la transparencia, UB no lo es en su totalidad y lo justifica aludiendo a que se trata de un conflicto donde las negociaciones son pieza clave para la resolución, y en ellas, cada uno de los agentes implicados tiene una postura donde marca unos mínimos y unos máximos para poder negociar.

La estrategia de comunicación de UB coincide con la estrategia de comunicación del Grupo Siro, empresa que finalmente adquiere la fábrica de Fontaneda, en tanto que esta última también es reactiva. El Grupo Siro decide no comunicar de inmediato lo que se está negociando en la mesa de diálogo para no crear expectativas y lanzar mensajes que luego corrían el riesgo de no cumplirse. Prefiere comunicar los hechos

que ya se habían producido, asegurándose de este modo la credibilidad. Sin embargo, apuntar que en una ocasión, concretamente cuando se rumorea que el preacuerdo entre UB y Gullón, la otra empresa potencial compradora de la fábrica, parece no consolidarse, el Grupo Siro manifiesta públicamente a través de los medios de comunicación su nuevo interés por la fábrica, lo que influirá sobremanera en el nuevo rumbo que toma el conflicto.

c) Tratamiento post-crisis

Una vez finalizada la crisis, llega el momento de analizar lo ocurrido, cuáles han sido los errores y los aciertos con el fin de extraer enseñanzas. UB e Inforpress convienen en que el principal error estuvo en la falta de previsión de las reacciones irracionales de los afectados, refiriéndose concretamente a la retención de los directivos de Aguilar. La experiencia en este suceso, según Inforpress, les ha servido para que en un futuro cuando trabajen en otras situaciones de conflicto, donde la negociación es primordial, las reuniones que tengan que realizarse se organicen en lugares neutrales. Otro aspecto que consideran que debe mejorar es la relación y la comunicación con los accionistas. En referencia a su vivencia personal, Casaponsa piensa que en un conflicto de esta índole se debería preparar a las familias, pues ellas también soportan su parte de presión.

Los aciertos se centran en la estrategia, la consistencia y el convencimiento de que la empresa debía ejecutar la decisión que había tomado actuando de manera ética y moralmente responsable. También, consideran que otro acierto ha sido el respetar las posturas de cada uno de los públicos implicados dejando que cumplieran cada uno con sus funciones.

Inforpress, tras la crisis, prepara una estrategia post-crisis basada en informar a través de los medios de comunicación los aspectos positivos de los acuerdos alcanzados, las futuras inversiones de la compañía, los nuevos lanzamientos,...en definitiva, comunicar a sus públicos que existían planes de futuro para la compañía. UB, antes del conflicto era reacia a publicar su cuenta de resultados o cualquier otro aspecto circunscrito a la compañía, y es a partir de la crisis cuando esta actitud da un giro de 360 grados, aumentando su presencia en los medios. Por último, destacar la decisión estratégica de incorporar un responsable de comunicación en el organigrama de la empresa.

III. Efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa de United Biscuits

Como antecedente al análisis de los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa de UB, quisiéramos apuntar que partimos del hecho de que la compañía no cuenta con una identidad propiamente definida (no olvidemos que se trata de un consorcio formado por empresas de capital de riesgo que puede cambiar de propietarios o incluso desaparecer en cualquier momento) y por tanto no posee una imagen global que la identifica como entidad. Son sus marcas-producto (Fontaneda, Artiach, Marbú, Royal,...) las que conforman una imagen reconocida por los consumidores españoles. Las campañas publicitarias siempre promocionan los productos de una marca en concreto, sin hacer referencia a la marca global. En los packagings de los productos, los logotipos de sus marcas-producto son los protagonistas, mientras que el logotipo de UB aparece de forma muy discreta en el dorso. Por otro lado, tal y como hemos comentado en el punto anterior, antes de la crisis, en la política de comunicación de la compañía no se contemplaba la difusión de informaciones a través de los medios de comunicación sobre el desarrollo de su actividad, así que se trataba de una completa desconocida para el gran público.

La crisis de Fontaneda, según expone la Dirección General, no afectó negativamente a la imagen de la compañía (incluidas las marcas-producto, especialmente Fontaneda). A pesar, de que UB no era muy conocida por los consumidores de sus productos, la crisis provocó que su nombre apareciera en todos los medios de comunicación que habían realizado una cobertura continuada del conflicto, y por tanto, si antes no existía una imagen concreta de la compañía, a partir del conflicto, seguramente sí se iba a establecer.

Los estudios realizados¹¹³ sobre la imagen de la compañía así como su cuenta anual de resultados refrenda¹¹⁴ lo expuesto por la Dirección de General de la compañía.

Como anécdota Casaponsa explica que cuando se anunció el cierre de la fábrica de Fontaneda un gran número de consumidores interpretó que las galletas Fontaneda se

¹¹³ Véase anexo 22: Resultados estudio de imagen Dym Institute. United Biscuits encarga a la empresa de investigación de mercados "Dym Institute" un estudio sobre la imagen de la compañía. El trabajo de campo se realiza durante los días 17, 18 y 19 de abril de 2002. La recogida de información se realiza mediante encuesta asistida por ordenador (CATI). EL ámbito geográfico es nacional (península y Baleares). El universo: individuos de 18 a 65 años. Tamaño de la muestra: 1.051 entrevistas. Selección de la muestra: aleatorio a través del listín telefónico. El error muestral a nivel global para un nivel de confianza del 95% y bajo el supuesto de máxima indeterminación estadística ($p=q=50\%$) es del $\pm 3,08\%$.

¹¹⁴ Mirar anexo 23: Cuenta de resultados de UB.

iban a dejar de fabricar y acaparó de los supermercados más producto del necesario. Este hecho hizo que las ventas se dispararan. Con el paso del tiempo esta situación se normalizó.

En referencia a la reputación, la Dirección General de UB considera que durante el conflicto, la compañía pudo ser percibida por la sociedad culpable del cierre de una fábrica que afectaba a un grupo de trabajadores cuyo futuro era incierto. No obstante, la empresa cree que, debido a la gestión coherente del conflicto, a la actuación de manera ética y moralmente responsable y a la búsqueda de una solución que convenciera a todos los públicos implicados, ha ganado en reputación en el mundo empresarial.

Con los compromisos adquiridos en Aguilar y en el resto de España cumplidos, entre los que destacan, mayor inversión en el resto de las fábricas de la compañía y mayor generación de puestos empleo, UB considera que la crisis ha contribuido a crear una imagen y una reputación positiva de la empresa.

IV. Percepciones y opiniones de los públicos implicados en la crisis.

a) La marca Fontaneda

Desde el principio del conflicto UB siempre se mantuvo firme en una cuestión: la marca Fontaneda no estaba en venta. Y es que la compañía al adquirir Nabisco sabía que se convertía en propietaria legal de una de las marcas de galletas más emblemáticas y con mayor solera en el mercado español de alimentación. Las galletas Fontaneda habían alcanzado su máximo esplendor en la época de la posguerra cuando se incorporó a la cesta de la compra por su valor alimenticio y su bajo coste. En la actualidad Fontaneda sigue significando tradición, calidad, artesanía y confianza para el consumidor español.

Para un pueblo “que huele a galleta” como Aguilar, la marca Fontaneda se consideraba un estandarte o una insignia. Así lo califica su alcalde, quien establece una equiparación de la marca Fontaneda con el águila que representa el escudo de la localidad. Sus habitantes explican como desde la fabricación de la primera galleta, Fontaneda ha estado siempre unida al pueblo de Aguilar. Tanto es así que desde su

origen hasta el estallido de la crisis, en sus galletas estaba inscrito el nombre de Aguilar.

Para los extrabajadores de la fábrica de Fontaneda, la marca les ha proporcionado trabajo y una economía próspera, a cambio, ellos la han provisto de calidad y de popularidad. Familias enteras han trabajado en la fábrica de Fontaneda y se sienten muy agradecidos por ello. Las galletas Fontaneda, como todos sabemos deben su nombre al apellido de la familia fundadora. Los trabajadores lamentan que la familia Fontaneda no haya contado con una generación de gestores capaces de dirigir el negocio, viéndose obligados a vender el negocio familiar a una multinacional.

Tan grande es el arraigo de la marca Fontaneda en Aguilar, que durante el conflicto se lanzó una propuesta, que finalmente no prosperó por su inviabilidad jurídica, la cual consistía en considerar a la galleta Fontaneda, producto de interés público, queriendo semejar esta distinción a lo que se había hecho con el toro de Osborne en las carreteras españolas, o la fábrica de Anís del Mono, en Badalona. Esta propuesta que surgió de un habitante del pueblo de Aguilar fue estudiada por la Junta de Castilla y León, y la conclusión a la que llegaron fue que aplicar esta medida no era factible.

UB era la única que podía decidir el futuro Fontaneda y como hemos comentado al principio, no quería renunciar a la marca y por tanto no se iba a poner precio a un activo que no estaba en venta. Lógicamente no estaban dispuestos a permitir que la marca cayera en manos de sus competidores.

La compañía tiene muy claro que Fontaneda es una marca que está fuertemente posicionada, y que básicamente la marca cuenta con una serie de productos que se consumen en el desayuno familiar y la merienda. No obstante, la aparición de productos sustitutos como los cereales y la falta de modernidad e innovación en la galleta tradicional la estaban desplazando de las preferencias de los nuevos consumidores. El consumidor actual busca productos que contengan otros aportes nutricionales, como fibra, menos colesterol, sin azúcar, sin sal,...UB es consciente de que si ya cuenta con una marca como Fontaneda, le va a ser mucho más fácil colocar esta nueva tipología de producto “más sano” en el mercado bajo su denominación. Y así lo han hecho. Después del conflicto, UB lanza sus productos de la gama *Fontaneda sin* y también *Fontaneda Diver*, un tipo de construcción de dos galletas con chocolate dirigido al desayuno infantil.

b) Anuncio del cierre

El día 4 de abril Casaponsa se desplaza a la fábrica de Aguilar para anunciar a los trabajadores el cierre de la fábrica. A las 9 se reúne con los mandos intermedios de la planta de producción y a las 10 con el comité de empresa. El comité de empresa se había enterado de la decisión de cerrar la fábrica el día anterior por mediación de los sindicatos regionales, que habían sido informados por el viceconsejero de Trabajo de la Junta de Castilla y León. La Junta de Castilla y León señala que desde la compra de la fábrica por parte de Nabisco se habían producido toda una serie de problemas que acabaron por minar la situación.

La noticia sorprende a los miembros del comité y a sus trabajadores. Los trabajadores son informados del cierre por sus mandos intermedios, mientras el director general mantiene la reunión con el comité. Los trabajadores de los turnos de la tarde reciben la llamada de sus compañeros del turno de la mañana. La perplejidad y el asombro reinan durante aquellas horas. A las 12 horas, Casaponsa se presenta en el Ayuntamiento de Aguilar, y comunica a su alcalde lo que ya había transmitido a los trabajadores de Fontaneda, la fábrica se iba a clausurar. La noticia comienza a propagarse entre los vecinos mientras desempeñan sus quehaceres diarios. A las 13 horas, la redacción del diario el Norte de Castilla, recibe mediante un fax, un comunicado informando del cierre y mencionando los motivos principales que han llevado a UB a tomar esa decisión. El director general de UB, a las 14 horas, se reúne con José Manuel González Serna, presidente del Grupo Siro.

El anuncio del cierre vino acompañado de la exposición de los motivos por los cuáles la empresa había decidido cerrar la fábrica. Ésta alude básicamente a pérdidas económicas de la planta de producción de Aguilar. No obstante esta medida formaba parte de un plan de reordenación industrial que afectaba a otras fábricas del grupo, pero que en contraposición a lo que iba a ocurrir en Aguilar, el resto de fábricas se verían potenciadas con la introducción de mejoras.

El presidente del comité de empresa no entiende cómo era posible que siendo Fontaneda una de las marcas de galletas con mayor cuota de mercado en España, se decidiera cerrar una de sus fábricas de producción, justamente la más emblemática y la que le había dado vida. Es más, creía que en ese mismo momento en el que se produce el anuncio, la empresa estaba resurgiendo porque se había dado un pequeño aumento de la producción y se estaban realizando inversiones puntuales en la fábrica.

Los extrabajadores tampoco comprendían que otro de los motivos que la empresa les había proporcionado era que se estaba utilizando maquinaria que se había quedado obsoleta. Los trabajadores recuerdan con indignación esta razón y recuerdan como algunas de estas máquinas que la empresa había calificado como “obsoleta” se precintaron para llevárselas a otras plantas de producción.

Desde el sindicato regional, se entiende este anuncio como la culminación de una estrategia por parte de la compañía desde el momento que adquiere la marca Fontaneda. Sus objetivos, según Andrés, secretario de acción sindical de CCOO, eran la adquisición de una marca bien posicionada y una fábrica antigua, en la que no se invertiría en mejoras para convertirla en una factoría moderna. Se pretendía que con el paso de los años el nivel de productividad se fuera reduciendo para que de esta manera se pudiera justificar técnicamente el cierre.

Los extrabajadores y habitantes de Aguilar también apuntan a otro factor de índole más bien político, el que influyó sobremanera en la decisión de UB de cerrar la fábrica de Aguilar y no las otras dos fábricas de galletas que el United Biscuits tiene en Orozco (Vizcaya) y en Viana (Navarra). Para ellos, el cierre se propuso en Aguilar porque la población castellano-leonesa se caracteriza por ser pasiva, por no luchar y defender sus intereses en comparación con otras comunidades autónomas donde el movimiento obrero está más asentado y radicalizado como pudiera ocurrir en el País Vasco. Añaden que UB no tenía valor para plantear el cierre en las fábricas de esas provincias por temor al terrorismo.

El consejero de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, entiende que en un mundo globalizado como éste, las dinámicas propias de las empresas generan necesidades de concentración y lamentablemente, de deslocalización de la producción. Sin embargo considera que UB se basó en unos criterios empresariales racionales sin valorar con exhaustividad la problemática social que podía acaecer si la decisión de cerrar la fábrica se llevaba a la práctica.

Días después del anuncio del cierre, son dos las empresas competidoras que lanzan su oferta de compra de la fábrica para evitar su clausura: Gullón y Siro. Ambas declaran su interés por la compra de la fábrica y por la marca Fontaneda. UB, deja claro que esto último es inviable.

c) Retención de los directivos

La retención de los directivos junto con la no aceptación del ERE presentado por UB ante el Ministerio de Trabajo en Madrid son los dos sucesos, que según Inforpress, complica la gestión del conflicto laboral, lo cual obliga a la compañía a replantearse la estrategia a seguir. Que la retención fue el factor clave y la mecha que hizo estallar la crisis, es una afirmación secundada por todos los públicos implicados. Es más, según la periodista Isabel Calle, la retención de los directivos provocó que el conflicto de Fontaneda se trasladara de un ámbito local a un ámbito nacional e incluso internacional.

El 8 de abril cuatro directivos y un abogado de UB acuden a la fábrica de Aguilar donde tienen prevista la primera reunión con el comité de empresa, después del anuncio del cierre, para negociar el plan social. La reunión sólo se prolonga durante unos minutos debido a que los miembros del comité desestiman cualquier pronunciación al respecto. Mientras un grupo de trabajadores irrumpe en las oficinas y bloquean las puertas de la sala de reuniones, impidiendo que los directivos puedan abandonar la fábrica. En las calles, el resto de trabajadores y habitantes de Aguilar se concentran en la entrada de la fábrica. Estos últimos califican el suceso de “no premeditado”. Había surgido de la espontaneidad de los aguilarenses en apoyo a los trabajadores de Fontaneda y en defensa de lo que ellos consideraban su bandera, la marca Fontaneda. Ese día los estudiantes no asisten al colegio o al instituto y se personan a las puertas de la fábrica, lo mismo hicieron los comerciantes, que cerraron sus negocios, en solidaridad con los trabajadores y acuden al lugar de la concentración. La presencia de un gran número de personas imposibilita la salida de los directivos de la factoría. Por este motivo, las fuerzas de seguridad del Estado no tardan en acudir al lugar de protesta. De igual modo, ocurre con los medios de comunicación, que desde primera hora de la tarde comienzan a cubrir el incidente.

Las fuerzas de seguridad forman una barrera en la entrada de la fábrica y se despliegan por sus alrededores. El subdelegado del Gobierno no encuentra el momento propicio para que las fuerzas de seguridad actúen y liberen a los directivos. Van transcurriendo las horas hasta que anochece, mientras los agentes sólo pueden defenderse del lanzamiento de objetos y de los golpes que les propinan los manifestantes, en particular, los jóvenes. Todo este altercado es emitido en directo por las principales cadenas de televisión y emisoras de radio. La prensa captura imágenes y escribe las crónicas que se publicarán a la mañana siguiente. El subdelegado

presionado por la gravedad de la situación decide dar la orden de intervenir y los agentes comienzan a lanzar botes de humo con el fin de disolver la concentración, poder acceder a las instalaciones y facilitar la salida a los directivos que llevaban aproximadamente trece horas retenidos. La intervención de las fuerzas de seguridad se produce sin ningún daño físico que lamentar.

El alcalde de Aguilar no entiende cómo la multinacional no previó lo que les podía pasar. Tampoco se explica, al igual que el presidente del comité de empresa, la indecisión del subdelegado del gobierno para actuar, pues cree que se podía haber dado por finalizada la retención al mediodía cuando la mayoría de los que estaban, agolpados a las puertas de las fábricas, se marcharon a almorzar. Posiblemente el hecho de que muchos de los manifestantes fueran mujeres, niños y gente mayor desconcertó al subdelegado lo que le obligó a ser prudente. Sin embargo, el consejero de industria de la Junta, Valín, piensa que la actuación de los agentes fue una muestra de gran profesionalidad. Valín opina que si se hubiera actuado de otra manera el resultado hubiera sido devastador para la imagen tanto de la propia empresa como de la Administración Pública. Valín, que en el momento de la retención se encontraba en Madrid reunido con un alto ejecutivo de UB, cree que las personas implicadas en ese episodio, a pesar de estar retenidas, realizan una valoración positiva de su desenlace.

d) Relación con los públicos implicados

La comunicación entre la empresa y los públicos implicados en el conflicto se estableció básicamente a partir de la mesa de diálogo, las llamadas telefónicas y alguna que otra reunión no pública entre algunos de sus actores.

Desde la Junta, recuerdan que la relación se mantenía básicamente con los sindicatos y con las empresas, UB y las compradoras potenciales de la fábrica. Fueron pocas las reuniones mantenidas con el comité de empresa. Pues más bien, eran los sindicatos los que trasladaban las informaciones pertinentes al comité. Con el Ayuntamiento de Aguilar el trato fue escaso, debido a que la intervención de este último en el conflicto no era decisiva. La población castellanoleonesa permanece informada del desarrollo de la crisis a través de los medios de comunicación. La técnica que la Junta utiliza para difundir los mensajes es a través de la rueda de prensa con el fin de evitar las filtraciones a medios concretos. Ocasionalmente, estas ruedas de prensa se efectúan

juntamente con actores claves del conflicto, como por ejemplo los sindicatos, con la pretensión de dar una visión del conflicto consensuada.

Los sindicatos destacan la relación que mantuvieron con UB, el Grupo Siro y la Junta de Castilla. Apuntan que las reuniones físicas eran esporádicas. Lo más habitual era que se produjeran constantes llamadas telefónicas, siendo diarias las llamadas a sus compañeros del comité (dos o tres durante el día) acompañadas por una visita semanal a Aguilar. Con la Junta, Andrés apunta que durante la mayor parte del conflicto sostuvo una buena relación y excelente sintonía, excepto en el momento en que se firma un preacuerdo entre UB y Gullón, sintiéndose traicionado al no contar con su opinión y posición ante este preacuerdo. Finalmente no se ratifica el preacuerdo, y los sindicatos reanudan las negociaciones con la Junta.

Mediante las asambleas el comité de empresa informaba a los trabajadores de Fontaneda del progreso de las negociaciones. Era en la mesa de diálogo donde se producía el contacto personal con la empresa, aunque como apunta Álvarez, presidente del comité, apunta éstas no resultaron lo efectivas que pretendían ser. El teléfono es también un canal que Álvarez recuerda por su incesante uso, principalmente con los medios de comunicación y sindicatos.

Los habitantes de Aguilar estaban al corriente de las vicisitudes del conflicto, por los propios vecinos, al tratarse de un pueblo donde se conocen casi todos y al coincidir en numerosos actos y movilizaciones con el alcalde, trabajadores y sindicatos. Además cuentan con los medios de comunicación, locales y regionales, lo que les permite estar totalmente informados.

e) Movilizaciones y acciones reivindicativas

A parte de la retención de los directivos como acción de protesta y reivindicación, el pueblo entero de Aguilar se movilizó en apoyo y solidaridad de los trabajadores de Fontaneda y en defensa de lo que ellos consideraban parte de su historia. No estaban dispuestos a desprenderse de la marca Fontaneda, así que se originó un movimiento social que ninguno de los que participaron dice haber visto otro igual. Las manifestaciones multitudinarias en el mismo Aguilar, un pueblo de 7.000 habitantes y en el que se concentraron unas 10.000 personas. La marcha a pie principalmente de trabajadores y familiares entre Valladolid y Palencia, ciudades en la que también se

produjeron manifestaciones como en Aguilar. Los extrabajadores de Fontaneda recuerdan como tenían que compaginar estas reivindicaciones con el trabajo en la fábrica y la administración del hogar. Para sufragar los gastos que conllevaban estas movilizaciones los trabajadores tuvieron el apoyo de los comercios aguilarenses y del ayuntamiento, además del esfuerzo económico propio de cada uno de ellos. Rememoran la calurosa acogida de los habitantes de cada ciudad a la que se desplazaban para divulgar lo que estaba ocurriendo con la fábrica de Fontaneda y recoger firmas a su favor.

Mientras, a las puertas de la fábrica, como si se tratara de un ritual, cada día se concentraban los trabajadores y algunos lugareños con cánticos y clamor como símbolo de protesta. Colocaron un cañón en la entrada de la factoría y, en el momento del cambio de turno, lanzaban un cohete, para advertir a la multinacional de que ellos “estaban en guerra”. Los encierros en la fábrica por parte de algunos miembros del Comité también fueron muy sonados.

Se editó un CD con canciones interpretadas por gente del pueblo. Algunas contenían mensajes sarcásticos dirigidos a los altos mandos de UB y en otras, expresaban la tristeza y el sentir de los aguilarenses al pensar que perderían su emblema. Fue un CD de edición limitada y se vendieron las copias en pocos días.

Las pancartas¹¹⁵ vestían toda la fábrica y por extensión todo el pueblo: balcones, fachadas y vitrinas lucían algún mensaje en contra del cierre de la fábrica y en defensa de la permanencia de la marca en Aguilar. Los carteles también se utilizaban para hacer un llamamiento al boicot de productos de UB y Kraft, puesto que esta última poseía el 25% de las acciones de UB.

La presencia de Luis del Olmo en Aguilar y la realización de su programa en directo desde el mismo pueblo, así como la visita de algún político de renombre, como Jose Luis Rodríguez Zapatero, por aquel entonces líder de la oposición, son momentos que los habitantes recuerdan como verdaderos hitos.

Todas estas acciones de protesta se originaron en parte por la creatividad¹¹⁶ espontánea de los aguilarenses. También debemos aludir al establecimiento, desde el

¹¹⁵ Mirar anexo 24: Pancartas reivindicativas de habitantes de Aguilar.

¹¹⁶ “Hay que ser creativo. Hay que aprender a ser creativo. Hay que aprender a utilizar nuestra creatividad, esa chispa que todos llevamos dentro y de la cual debemos aprender a servirnos como una *herramienta de trabajo*”. (Ricarte, 1998: 20).

ayuntamiento de Aguilar, de una plataforma oficial cuya función principal era coordinar y supervisar algunas de las actividades comentadas. Pero como ocurre con este tipo de plataformas, su labor se politizó y se produjeron disputas entre sus miembros y algunos vecinos lo cual dificultó su correcto funcionamiento.

Todos los protagonistas del conflicto de Fontaneda destacan la movilización total de un pueblo que se echó a la calle para evitar el cierre de la factoría y en defensa de lo que ellos consideraban su identidad. Este movimiento social fue uno de los fenómenos que más repercusión tuvo durante la crisis de Fontaneda.

f) Solución al conflicto

La solución al conflicto llega con la venta de la fábrica. Gullón y Grupo Siro se muestran como las dos alternativas más viables. Para el Grupo Siro la compra de la fábrica se convertía en una oportunidad de negocio. Para Gullón, que el Grupo Siro se afincara en Aguilar era una amenaza. Además estaba en juego las subvenciones que la Junta de Castilla y León otorgaría a aquella empresa que finalmente se hiciera con la fábrica. Finalmente, es el Grupo Siro quien adquiere la factoría de Fontaneda. Esta salida a la crisis se da entre posturas enfrentadas y el desenlace de varios sucesos que relatamos a continuación.

Algunos trabajadores y miembros del comité no querían abandonar la lucha por la marca Fontaneda, así que no aceptaban la compra de la fábrica por ninguna empresa que excluyera la marca. El alcalde y los habitantes de Aguilar apoyaban esta postura, pero en el caso de producirse una venta de la fábrica, preferían que Gullón, la otra empresa galletera de la localidad, se quedara con la factoría de Fontaneda antes de que lo hiciera una empresa foránea como era el Grupo Siro.

La Junta de Castilla y León, en sus primeras semanas del conflicto se posicionó firmemente al lado de los trabajadores y por la defensa de la marca Fontaneda en Aguilar. Con el paso del tiempo, y tras comprender que el marco jurídico mercantil favorecía la determinación de UB a no vender la marca, decide centrar su postura en impedir que se produjeran los traslados anunciados por la empresa, para que la comarca no sufriera un fenómeno de despoblación y potenciar la compra de la fábrica por una empresa que garantizara la continuidad de la actividad industrial. Para ello, la Junta estaba dispuesta a conceder cuantiosas subvenciones.

Los sindicatos regionales al igual que la Junta, finalmente, abandonan la lucha por la marca para concentrar todos sus esfuerzos en asegurar los puestos de trabajo en Aguilar. Es por este motivo, que no aprobaban que Gullón fuera la opción de compra más adecuada. Temían que si Gullón se quedaba con la fábrica de Fontaneda, en lugar de crear más puestos de trabajo, lo que haría sería absorber los 212 trabajadores de Fontaneda y despedir a los trabajadores eventuales que Gullón tenía en su fábrica. Para los sindicatos regionales, la alternativa más apropiada era el Grupo Siro. Les daba confianza por su trayectoria empresarial y su compromiso con Castilla y León, pues en los últimos años estaba adquiriendo en la comunidad una serie de empresas que las multinacionales en sus reestructuraciones habían descartado.

Esta disparidad de posturas origina una serie de presiones, especialmente, a la Junta de Castilla y León, para que tome una decisión y actúe para resolver el conflicto. Es así como en julio, la Junta media en la firma de un preacuerdo entre UB y Gullón. Cuando se hace público el preacuerdo, el Grupo Siro respeta la decisión y deja de mantener cualquier tipo de interlocución con UB y la Junta. Este preacuerdo es rechazado por trabajadores y sindicatos que acusan a la Junta de negociar a sus espaldas.

El preacuerdo entre UB y Gullón finalmente fracasa por causas que no están claramente identificadas. UB dice que Gullón le anuncia la imposibilidad de seguir adelante con lo negociado tras haberlo analizado con mayor profundidad. El presidente del comité cree que Gullón accedió al preacuerdo con la pretensión de recibir las subvenciones de la Junta. Esta última sopesa que la disconformidad pudo venir en los pactos comerciales para garantizar un futuro a la producción de galletas.

En septiembre, tras no haber conseguido una solución satisfactoria para todos los públicos implicados, UB se plantea firmemente llevar a cabo las negociaciones de los traslados con los sindicatos y los representantes de los trabajadores, después de haber conseguido articular una fórmula jurídica que le permitía cerrar la planta sin considerables problemas. Nos estamos refiriendo a la fusión por absorción de Fontaneda, por parte de Marbú, anunciada en junio. Los trabajadores y sindicatos no acuden a negociar.

A estas alturas del conflicto, los trabajadores de la planta de Fontaneda no comparten la misma postura, dejan de ser un bloque sólido. Muchos de ellos deciden dejar a un lado la defensa de la marca y batallar por mantener sus puestos de trabajo.

La Junta vuelve a mediar para que el Grupo Siro se siente a negociar con UB, con el fin de que se produzca la venta. Siendo el Grupo Siro el único interlocutor posible, minimiza la capacidad de negociación de UB. El Grupo Siro es contemplado como “la gran esperanza, el gran salvador” así que obliga a UB a aceptar cualquier condición con el fin de ceder la fábrica al Grupo Siro.

A finales de octubre, el Grupo Siro llega a un acuerdo de compra con UB. Para que el acuerdo se haga efectivo, debe ser ratificado por los trabajadores quienes en asamblea aceptan por mayoría la venta de la fábrica. Vecinos de Aguilar recuerdan como pusieron el lugar¹¹⁷ donde se realizó la asamblea en “estado de sitio” refiriéndose a que blindaron la sala para que nadie pudiera entrar a excepción de los trabajadores y los sindicatos regionales. Piensan que éstos últimos presionaron a los trabajadores para que aceptaran la compra por parte de Siro. La votación se hizo a mano alzada, a pesar de que hubieron voces que reclamaban el voto a través de urna.

Una vez aceptada la venta de la fábrica por Siro llegó la firma de los acuerdos entre las partes. Desde la Junta, sindicatos y empresas se tiene la creencia que la solución al conflicto ha sido satisfactoria para todos los sectores. En cambio, algunos trabajadores y habitantes de Aguilar consideran que el conflicto estará definitivamente cerrado cuando realmente se cumpla la promesa de Siro de construir una nueva fábrica.

g) Situación actual

El pueblo de Aguilar ha recibido de UB la cantidad de 200.000€ para financiar un proyecto socio-cultural de la localidad tal y como se había pactado en los acuerdos del final del conflicto. El Ayuntamiento de Aguilar ha decidido destinar esta subvención a la reconversión de la capilla de un colegio en un teatro.

La Junta tras la crisis de Fontaneda, declara Aguilar de Campoo zona de actuación especial a efectos de otorgar ayudas a las empresas que decidan invertir en el lugar. El viceconsejero de Agricultura y Ganadería afirma que los acuerdos se han ido cumpliendo así como las donaciones de subvenciones a las empresas Gullón y Siro.

Horno de Galletas de Aguilar (la antigua Fontaneda) se encuentra a pleno rendimiento a espera de que sea sustituida por la nueva fábrica. La idea inicial del Grupo Siro era

¹¹⁷ Hotel Valentín, Aguilar de Campoo.

invertir 24 millones de euros en mejoras y nueva maquinaria para la vieja fábrica. Tras realizar un estudio de su arquitectura vieron que lo que habían diseñado era inviable por falta de espacio. Debido a este motivo deciden que la opción más apropiada es la construcción de una nueva planta de producción.

Extrabajadores y habitantes de Aguilar se mantienen escépticos respecto al levantamiento de una nueva factoría. El Grupo Siro expone que construir una nueva planta de producción lleva su tiempo, más del deseado para la empresa. En la actualidad, ya se ha aprobado el plan parcial del proyecto y se han producido los primeros movimientos de tierra.

Siro asegura mantener los 212 puestos de trabajo en la factoría de Horno Galletas de Aguilar. Por otro lado, según apunta el todavía presidente del comité de empresa, Hilario Álvarez, la fábrica en estos momentos cuenta con 200 trabajadores, siendo 130 fijos y unos 70 eventuales.

Los sindicatos regionales y la Junta confían en que esta nueva fábrica de galletas acabará construyéndose y ello supondrá un impulso al mercado de la galleta en el pueblo. La comunidad local de Aguilar, como comentábamos anteriormente, mantiene una actitud más bien recelosa y se muestra expectante con el futuro que les depara. Les preocupa el fenómeno de la despoblación si no se consigue potenciar la industria en la zona, pues son numerosos los lugares vecinos que están sufriendo esta situación ante la impasibilidad y resignación de sus gentes.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

La empresa ha pasado en los últimos años de ser productora de bienes de consumo o servicios, a ser, además, productora de mensajes, creándose, de este modo, la necesidad de comunicar dentro y fuera de ella.

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial se caracteriza por ser planificada, basada en unos objetivos concretos y en unas estrategias que permiten alcanzar los fines propuestos por la organización.

Cuando una compañía se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis, sus objetivos empresariales se ven amenazados, dándose la posibilidad de alterar las relaciones que ésta posee con sus públicos. Entendemos por crisis, un cambio repentino entre dos situaciones (la situación antes de la crisis y posterior a la crisis) provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable con sus públicos internos y externos. La empresa va a necesitar que se intervenga con eficacia para minimizar o evitar las posibles consecuencias negativas que ésta pueda acarrear. Su imagen puede verse aún más afectada cuando el acontecimiento es recogido por los medios de comunicación que canalizarán la información sobre lo acontecido y lo trasladarán a la opinión pública.

Para que se produzca una gestión de crisis eficaz, no es suficiente con contar con unos mecanismos más o menos planificados que contemplen una serie de medidas proactivas que nos ayuden a contrarrestarla. Se trata, también, de implementar un programa de prevención para poder prever posibles riesgos susceptibles de convertirse en una crisis y que puedan evitarse en un futuro. Somos conscientes de que no todas las crisis son evitables. Las que lo son normalmente tienen su origen en aquella acción humana que la empresa puede controlar o influir, y por tanto, si ocurren es debido a un fallo empresarial. Otras, sin embargo, se desencadenan sin poder impedirlo, como pueden ser las provocadas por los agentes de la naturaleza, o bien, se deben a accidentes o acciones humanas que no son controlables por la propia empresa.

A grandes rasgos, podríamos señalar tres etapas por las que atraviesa una crisis. Una primera fase que podemos denominar *pre-crisis*, en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis. La

segunda fase, es la que corresponde a la *crisis*, pues no se ha podido frenar o contrarrestar en la primera fase y además ha sido recogida por los medios de comunicación, saliendo a la luz pública y viendo como la imagen y la reputación de la empresa corren el peligro de salir perjudicadas. Y por último, la fase de *post-crisis*, que ocurre en el momento en el que la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Se inicia la fase de recuperación y se analiza cómo se ha llevado a cabo la gestión de la crisis con el fin de extraer enseñanzas y aprender de los errores.

Si se quiere garantizar una correcta gestión de crisis será necesario incluir en sus acciones, medidas comunicativas, diseñadas para minimizar los efectos negativos que pueden producirse sobre la imagen y reputación de la empresa.

En la gestión de la crisis y la gestión de la comunicación de crisis se deberá implementar un plan que contenga las directrices a seguir en caso de producirse una crisis, con la pretensión de superarla lo más rápido posible resguardando el patrimonio de la compañía. La denominación que se le otorga al plan (plan de crisis, plan de gestión de crisis, plan de comunicación de crisis,...) va a depender exclusivamente de la propuesta que realice la empresa. Se entiende que un plan de gestión de crisis no es tan sólo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, además, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, de recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras, y cuyo objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad en la empresa. El plan de gestión de comunicación de crisis, en lo específico, tiene como objetivo establecer, de manera planificada, todas aquellas acciones comunicativas que la empresa debe poner en funcionamiento para contrarrestar los efectos negativos que la crisis pudiera producir concretamente en su imagen y reputación. En la gestión de la crisis se hace evidente la necesidad de constituir un grupo de trabajo, el comité de crisis, que será el encargado de gestionar, planificar y controlar cada una de las operaciones planteadas para hacer frente a las posibles crisis que se puedan plantear.

Cuando la situación de crisis ya ha pasado, es conveniente realizar un análisis sistemático de cuál ha sido el resultado de los planes implementados y así introducir mejoras o realizar modificaciones en aquellos procedimientos que no hayan funcionado tal y como se tenía previsto. Por todo ello, es fundamental llevar a cabo otro plan, el plan de superación de crisis, con el objetivo de analizar y evaluar los efectos que la crisis ha producido y lograr, cuanto antes, recuperarse.

El estudio de caso realizado en la presente tesis doctoral sobre **la crisis de Fontaneda** nos ha permitido contrastar una serie de ideas extraídas, a partir de las teorías abordadas, sobre la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis. Estas ideas fueron marcadas en su inicio como **hipótesis de trabajo** con el fin de confrontarlas en el caso estudiado. Este cometido nos ha ayudado a comprender el desarrollo del fenómeno de las crisis empresariales y a obtener nuevas interpretaciones y perspectivas respecto al mismo.

Hipótesis 1: La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa.

En el periodo en el que sucede la crisis de Fontaneda, la comunicación en la empresa UB es gestionada por un equipo externo. En el organigrama general de la empresa no hay establecido un departamento de comunicación específico y, por tanto, se acude a la contratación de los servicios de comunicación de una agencia especializada. Inforpress, la agencia contratada, proporciona sus servicios especialmente en el área de comunicación corporativa, comunicación institucional, dando soporte también al departamento de RRHH en la determinación de actividades de comunicación interna, y al departamento de Marketing para colaborar en algunas acciones de comunicación comercial. Respecto a la comunicación de crisis, y concretamente con el fin de paliar los posibles efectos que se iban a producir con la decisión de cerrar la fábrica de Fontaneda en Aguilar, es la misma agencia la que elabora un plan de comunicación de crisis que engloba toda una serie de medidas preventivas y acciones a realizar una vez se anuncia públicamente esta decisión. Es el director general de UB, el responsable principal de la gestión de toda la comunicación de la empresa.

Observamos por tanto, que UB, previamente a la crisis, consideraba a la comunicación como una herramienta de gestión para su negocio. Sin embargo, tenemos dudas de hasta qué punto ésta era apreciada como valor estratégico cuando su organigrama no contaba con un departamento de comunicación encargado de gestionar la comunicación e imagen corporativa y de coordinar un discurso coherente e íntegro desde el seno de la propia empresa.

La comunicación se convierte en un elemento clave en la gestión de la crisis de Fontaneda, y es a raíz de este conflicto que UB decide incorporar en su organigrama a un responsable de comunicación (Communication Manager) que depende directamente tanto del director de RRHH como del director general. De este modo,

creemos que la compañía ha dado un paso más en referencia a la consideración de la comunicación como valor estratégico, aunque si nos fijamos en el organigrama actual de la empresa todavía no se establece un departamento específico de comunicación y el responsable de comunicación no sólo reporta al máximo dirigente de UB, sino que también depende del director de RRHH. Esto es debido a que de las cuatro áreas abarcadas en el modelo de gestión de comunicación implementado por UB, comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación de producto y comunicación interna, esta última es el área donde el responsable de comunicación incide con mayor dedicación. Por tanto, debemos apuntar que en estos momentos UB cuenta con un ejecutivo al frente, responsable de elaborar el plan de comunicación de la empresa. Respecto a la comunicación en situaciones de crisis, destacar que en UB recientemente se ha elaborado un manual de comunicación de crisis para estar preparados en caso de tener que hacer frente a cualquier tipo de situación susceptible de convertirse en crisis.

A pesar de que, en los últimos siete años, han habido avances en la empresa por considerar a la comunicación como un valor estratégico, es necesario que se establezca un departamento de comunicación que dependa directamente del director general, permitiendo, de este modo, una gestión globalizada de toda su actividad y cubriendo así, todas las necesidades de comunicación que se generen. Será entonces cuando podremos afirmar con rotundidad que la comunicación en la compañía se considera estratégica.

Hipótesis 2: Una decisión empresarial puede derivar en crisis dependiendo del nivel de gravedad que sus *stakeholders* otorgan a la misma, al estar situados en su ámbito de influencia.

El anuncio del cierre de la fábrica aguilarensé de Fontaneda sorprendió a la mayor parte de los públicos de interés de la empresa (trabajadores, sindicatos, administración pública, comunidad local y medios de comunicación) quienes recibieron la noticia con gran crispación e incertidumbre. Es más, cuatro días después del anuncio sucede el episodio de la retención de los directivos que trascendió públicamente a la sociedad española debido a la cobertura pormenorizada realizada por los medios de comunicación. Por otro lado, los accionistas de UB, que temen que se les implique en un asunto como éste, no acaban de otorgar toda la confianza necesaria a la decisión tomada por el director general, quien lleva en la empresa menos de un año.

Fontaneda es una de las marcas de galletas con más solera en nuestro país. Hace más de un siglo que se fabrican galletas Fontaneda y la factoría, que la dirección de UB en España decide cerrar aludiendo a una baja productividad, es la originaria y mítica fábrica de galletas Fontaneda ubicada en Aguilar. La empresa ofrecía a sus trabajadores traslados, prejubilaciones y bajas incentivadas. Sin embargo, para la sociedad castellanoleonesa este asunto no sólo era una cuestión económica sino que también preocupaba el impacto que podía tener, en la zona, un traslado masivo de trabajadores a otras fábricas de la compañía, situadas en otras comunidades autónomas. Irremediablemente, la crisis se había trasladado al ámbito social y político. 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, 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 anterior presidente del Gobierno, Jose M^a Aznar y el actual presidente, Jose Luis Rodríguez Zapatero, se pronunciaron sobre el conflicto de Fontaneda, e incluso éste último acudió, en más de una ocasión, al pueblo de Aguilar, a mostrar su apoyo a trabajadores y lugareños. 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 no se refleje tanto como quisiera, en los medios de comunicación, durante el conflicto.

Por tanto, podemos concluir afirmando que ante una decisión empresarial la reacción de los *stakeholders* de la compañía puede contribuir al desencadenamiento de una situación crítica, tal y como ha sido el caso de UB. Comentábamos en nuestro marco teórico que resulta primordial para la empresa definir quiénes son sus públicos de

interés y tener establecidos canales que le permitan mantener un constante diálogo con ellos, especialmente en momentos de calma, lo que favorecerá en situaciones de crisis la comunicación entre la empresa y sus distintos públicos.

Hipótesis 3: 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.

Si hay un elemento que caracterizó a la crisis de Fontaneda fue sin duda la cobertura que los medios de comunicación realizaron durante todo el conflicto. 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 el suceso. La televisión y la prensa nacional realizaron un acentuado seguimiento especialmente durante el primer mes del conflicto. 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.

UB se vio afectada por un factor incontrolable, la intervención de los medios de comunicación en el conflicto. A pesar de los intentos de la compañía por utilizar a los medios de comunicación como canal para hacer llegar a la opinión pública sus razonamientos y trasladarle su visión de los hechos, éstos desestabilizaron en numerosas ocasiones a la empresa a lo largo del conflicto. Hacer frente a los rumores, a las intervenciones inoportunas del resto de actores clave del conflicto, a las filtraciones de información, no fue una tarea fácil de contrarrestar para UB y su agencia de comunicación responsable de ejecutar el plan de comunicación de crisis. Esta última sabía cuán necesario era crear buenas relaciones con los medios, pues éstos eran un canal primordial para llegar a los otros públicos de la empresa. El poder dirigirse a ellos, facilitando toda la información que se podía difundir en cada momento

concreto del proceso de negociación, permitió corregir algunos desequilibrios en la cobertura de la crisis. Pero como comentábamos en el punto anterior, ésta no fue tarea fácil, pues la política de comunicación de la empresa, antes de producirse la crisis de Fontaneda, se singularizaba por no mantener, apenas, relaciones con los medios de comunicación.

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 ayudaron a mantener el caso de Fontaneda, en el candelerero, los ocho meses que duró el conflicto, circunstancia que los públicos implicados en la crisis supieron utilizar en beneficio de sus propios intereses.

Hipótesis 4: 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.

Cuando UB determina llevar a cabo el cierre de Fontaneda en Aguilar es consciente de que el impacto social y económico que tendrá el anuncio de la decisión será elevado, así que la organización, meses antes de hacer pública la noticia, decide tomar medidas de prevención para estar preparada en el caso de tener que atajar una situación que muy posiblemente pueda convertirse en conflictiva.

Es así como UB confía a Inforpress la tarea de establecer un protocolo de actuación ante la situación de crisis que se podía producir. El trabajo de Inforpress se inició con la puesta en común de las razones esgrimidas por la empresa de cerrar la factoría. De este modo, se pudieron detectar los problemas que se podrían ocasionar y los posibles escenarios que se podían dar. La propuesta de inforpress incluía, por un lado, la organización de cursos de formación para los portavoces, y por otro lado, la elaboración de un plan de comunicación de crisis. En este plan se marcaron principalmente cuatro puntos: identificación de los públicos a los que se tenían que dirigir, la determinación de los mensajes que se iban a transmitir así como sus canales, quiénes iban a ser los encargados y el momento establecido para

transmitirlos. Se elaboró un guión de preguntas y respuestas sobretodo de cara a las posibles preguntas que pudieran realizar los diferentes públicos, especialmente los medios de comunicación. A los trabajadores, se les consideró un público destacado dentro de esta fase de prevención, debido a que un porcentaje de ellos iban a ser los afectados directamente por el cierre. También, lógicamente, se tuvieron en cuenta al resto de los trabajadores de la compañía y, sobretodo, aquellos que pertenecían a las plantas de producción que, seguramente, iban a recibir a los trabajadores de la plantilla de Fontaneda, si finalmente se producían los traslados.

Se nombró al director general como único portavoz oficial de la empresa y se instauró el comité de crisis, en el que participaron el director general, el director de RRHH, el director financiero, el director de producción y los consultores externos de abogacía y comunicación.

UB había considerado que la preparación era primordial ante un anuncio que posiblemente haría mella entre sus públicos y se dotó de medidas para que no se produjeran situaciones que amenazaran la ejecución de la decisión de cerrar la fábrica. Todo parecía estar controlado, y así fue durante los días previos al anuncio del cierre y los cuatro días posteriores a éste. Lo que nadie había previsto, es que de manera inesperada se produjera un escenario, nos referimos al secuestro de los directivos en la fábrica, cuyas consecuencias provocarían un obligado replanteamiento de las estrategias y planes ideados en la etapa de prevención.

A pesar de lo expuesto más arriba, creemos que todo este trabajo de preparación, tanto por parte de la empresa como por parte de la agencia de comunicación, sentó las bases y los principios de actuación con la pretensión de buscar una solución al conflicto lo antes posible, ayudando a minimizar los daños y a preservar la imagen y reputación corporativa de la organización.

Hipótesis 5: El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.

En la etapa de prevención del conflicto, UB hizo hincapié en la necesidad de hacer comprender a sus públicos que la decisión del cierre de la fábrica de Aguilar formaba parte de un plan de reordenación industrial de la compañía que no tan sólo consistía en el cierre de una fábrica debido a las cuantiosas pérdidas económicas sino que se trataba, además, de potenciar el negocio introduciendo nuevas mejoras en el resto de fábricas. La dirección general de UB, sabía que en el momento de argumentar y justificar una decisión como ésta, tenía que ofrecer a los trabajadores unas contraprestaciones que manifestaran una sensibilidad por parte de la empresa, y fruto de ello se planteó un plan social que en palabras del director general de UB “nunca se llegó a hacerle justicia”.

La actitud del director general de UB, quien asumió en primera persona la responsabilidad de la decisión tomada y el papel de portavoz oficial de la empresa, se caracterizó por ser coherente, fiel a sus planteamientos y por respetar la opinión junto a las acciones de protesta de los públicos implicados.

De este modo los mensajes que UB lanzaba al resto de interlocutores del conflicto eran consistentes y determinantes. Por parte de la empresa no se difundió ninguna información que requiriera, a posteriori, ser refutada o rectificada. La consultora externa de comunicación estableció un equipo de personas que se encargó de dar respuesta a las peticiones de información que los periodistas formulaban, lo cual demostró la disposición de la empresa por colaborar y hacer llegar su postura. Respecto a la gestión de rumores, UB decidió no responder a éstos, y sólo basarse en hechos. La información que se iba a obtener, sobre los avances del conflicto, dependía de las relaciones que los agentes clave mantenían entre ellos, y por tanto la empresa no proporcionaba una información que no contara con algún tipo de acuerdo que se pudiera hacer público. La transparencia, según la propia empresa, no fue aplicada en su totalidad. UB lo razona apuntando que en un conflicto de esta naturaleza, es decir, donde existen mesas de negociación, ninguna de las partes, al tener que marcar unos máximos y unos mínimos, muestra todas sus cartas, así que siempre se reserva un “as bajo la manga” para forzar finalmente algún tipo de acuerdo.

Concluimos afirmando que la estrategia de comunicación implementada por UB 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. Como consecuencia, sus argumentaciones fueron sólidas, uniformes y coherentes durante la evolución del conflicto.

Hipótesis 6: La empresa resuelve una situación de crisis cuando se produce una gestión eficaz de su comunicación.

En el caso de UB, la resolución de la crisis vino dada por los pactos acordados entre todas las partes afectadas por el conflicto. La estrategia de comunicación que se implementó en UB pasó a ser reactiva y se colocó en un segundo lugar desde el momento en que se iniciaron las negociaciones. Establecidas las mesas de diálogo, el comité de crisis creyó conveniente que la comunicación se situara por detrás de las negociaciones. De este modo, no se creaban expectativas y se lanzaban mensajes que corrían el riesgo de tener que ser desmentidos poco tiempo después.

La comunicación fue entendida por UB como un instrumento gestor de prevención optando por establecer unas actividades planificadas en caso de tener que hacer frente a una posible crisis. Al desencadenarse la crisis, la comunicación estuvo en todo momento gestionada y coordinada por el comité de crisis, especialmente por los asesores en comunicación, quienes articularon los planes de comunicación estipulados contribuyendo a reducir los efectos negativos que podían producirse sobre la imagen de la compañía.

La gestión eficaz de la comunicación puede llegar a jugar un papel relevante en la resolución de una situación de conflicto, pero ello no asegura que la situación se resuelva solamente comunicando. La solución a la crisis de Fontaneda sólo llegó cuando se produjeron los acuerdos. La comunicación por sí sola no puede dar con la solución al conflicto si no se toman decisiones y se actúa en virtud de éstas. Por tanto, concluimos negando el enunciado de la hipótesis planteada, considerando que la gestión eficaz de la comunicación en momentos de crisis no garantiza la resolución del problema en sí¹¹⁸.

¹¹⁸ Esta conclusión estaría en sintonía con la visión crítica que Costa (2004: 177) realiza sobre el papel de la comunicación en situaciones de crisis, entendida esta última como un elemento privilegiado por encima de otros (estrategias, decisiones, actuaciones y hechos) en la gestión de crisis.

Hipótesis 7: Una crisis puede convertirse en una oportunidad para la empresa de reforzar su negocio, su imagen y/o su reputación corporativa ante sus públicos.

El rol de portavoz único que asumió el director general de la empresa y su actitud ante la gestión del conflicto, tuvo un efecto positivo en la percepción de éste ante la mayoría de públicos de la empresa. Su actuación coherente y responsable con una visión clara sobre cuál era la situación y cómo debía resolverse el conflicto hizo de él un directivo con una gran capacidad de liderazgo.

Uno de los errores cometidos en la gestión de la crisis, que la dirección de la empresa destaca, fue el no prever el alto grado de irritación popular y sus posibles consecuencias, entre ellas, el riesgo que corrían los directivos al asistir a la planta de producción de Aguilar para iniciar las negociaciones con los trabajadores. Puesto que este asunto fue un punto clave en el desencadenamiento de la crisis, lo valoran cómo un grave error, el cual han sabido asumir y han sabido convertirlo en una enseñanza para futuras situaciones de naturaleza similar.

Tras la crisis son varios los cambios que se produjeron en la organización. En términos de comunicación, como señalamos en la primera hipótesis, se incorpora un responsable de comunicación que gestiona la comunicación desde una perspectiva global, aunque la mayor parte de sus tareas las desarrolla especialmente en el área de comunicación interna. El responsable de comunicación se encarga de coordinar toda una serie de herramientas o canales, prácticamente todos de carácter descendente, lo que permite a los trabajadores ser los primeros en conocer cualquier noticia que afecte a la empresa. UB determina que debe cambiar el bajo nivel de presencia en los medios y hasta la fecha ha realizado varias campañas de difusión de los acuerdos obtenidos en Aguilar, publica sus cuentas de resultados, futuras inversiones de la compañía, nuevos lanzamientos de producto, etc. UB tuvo claro, desde un principio, que desprenderse de una marca como Fontaneda sería cometer un gran error empresarial debido a su fuerte posicionamiento en el mercado español de galletas. Bajo esta marca se podían lanzar productos que respondieran a los actuales hábitos de consumo, como era la preferencia por los que contenían nuevos aportes nutricionales. Y es así como, tras la crisis, UB lanzó al mercado la gama de galletas *Fontaneda sin*, y para el segmento infantil, *Fontaneda diver*.

Visto todo lo anterior, podemos afirmar que para UB la crisis de Fontaneda ha supuesto una oportunidad de potenciar su negocio. Las ventas de los productos de

Fontaneda aumentaron tras la crisis lo cual avala este planteamiento. Recordemos que la empresa UB, al tratarse de una empresa de capital de riesgo, no era conocida por el gran público, siendo las marcas de sus productos como Fontaneda, Marbú o Royal las reconocidas por los consumidores. Por tanto, su imagen como organización no sufrió efectos negativos considerables. Ciertamente es que la crisis provocó que su nombre apareciera en los medios de comunicación en un contexto desfavorable, ya que ésta era percibida como la culpable del cierre de la mítica fábrica de galletas en Aguilar. Pero, como decíamos al inicio de este punto, la conducta de la dirección de la empresa y su compromiso por buscar una salida a la crisis paliaron estos efectos en su imagen. UB cumplió con los compromisos adquiridos en Aguilar y con el resto de fábricas, en las cuales se había determinado realizar inversiones de mejora. La Dirección General de la compañía considera que todos los cambios introducidos en su estrategia de comunicación han influido de manera positiva en su imagen y reputación corporativa¹¹⁹.

5.2. Propuesta de modelo

Una vez hemos contrastado las hipótesis de trabajo planteadas, nos aventuramos a proponer, fruto del trabajo realizado tanto teórico como empírico, un modelo que explique el proceso ideal de gestión de la comunicación por parte de las empresas cuando éstas se ven afectadas por una situación que puede evolucionar hasta convertirse en una crisis. Concretamente lo hemos denominado: **Modelo TESTIGO de gestión de la comunicación en situaciones de crisis**. El apelativo “testigo” se debe básicamente a tres razones. En primer lugar, porque el modelo se fundamenta a partir del estudio de un caso real histórico, y etimológicamente la palabra “historia”¹²⁰ deriva del griego *istorie* “investigación”, e *istor*, “el que ve” o “testigo”. En segundo lugar, porque este modelo se crea a partir del trabajo de campo basado en entrevistas enfocadas y grupos de discusión con individuos que vivieron en primera persona el conflicto, y por tanto, fueron testigos del suceso analizado. Y por último, se debe a su diseño en forma de “ojo”, basándonos en la justificación que hemos apuntado en la primera razón. El modelo se representa del siguiente modo:

¹¹⁹ Durante el desarrollo de la investigación empírica no hemos encontrado ningún informante que perciba lo contrario.

¹²⁰ “Etimológicamente, la palabra Historia deriva del griego *istorie* - investigación -, forma que, a su vez, deriva de la raíz indoeuropea *wid-*, *weid-*, *-ver-*, de la que surgió el griego *istor* - testigo – en el sentido de “el que ve” y sería a partir de esa acepción cuando se desarrolló el significado de el que examina a los testigos y obtiene la verdad a través de averiguaciones e indagaciones.” (Veas, 2003: 15).

El Modelo TESTIGO de gestión de la comunicación en situaciones de crisis

ETAPA DE PREVENCIÓN

- Identificación riesgos
- Análisis antecedentes y presentación diagnóstico
- Determinación escenarios hipotéticos
- Definición estrategia y plan de comunicación
- Identificación públicos implicados
- Ideación argumentario y preparación materiales
- Especificación canales de comunicación
- Fijación calendario de acción
- Establecimiento comité de crisis y sede control de la crisis
- Nombramiento posible portavoz oficial
- Formación personal



- Evaluación situación post-crisis
- Adaptación política de comunicación
- Planificación actividades de recuperación de imagen y/o reputación corporativa
- Ejecución programas y acciones fijadas
- Evaluación plan establecido

ETAPA DE RECUPERACIÓN

Fuente: (2007) Enrique, A. M.

El modelo TESTIGO se divide en tres etapas: la etapa de prevención, la etapa de reacción y la etapa de recuperación.

La etapa de prevención recoge una serie de actividades que pueden ayudar a evitar que una crisis tenga lugar o si finalmente no puede impedirse a establecer unos mecanismos que contrarresten sus efectos. El primer paso que debe darse en esta etapa es la identificación de riesgos, es decir, detectar todos aquellos asuntos capaces de amenazar los objetivos empresariales. Para ello, es importantísimo realizar un estudio del entorno, un análisis de las situaciones que pueden resultar potencialmente críticas. Recolectar los antecedentes de situaciones conflictivas que no tan sólo han afectado a la propia empresa, sino también al resto de compañías del sector proporciona una información de gran utilidad para realizar un diagnóstico del momento en el que se encuentra la organización. Con toda esta información podemos dibujar los escenarios hipotéticos que pueden darse con el fin de establecer el *modus operandi* correspondiente.

Con todo lo antedicho, es momento de concretar qué estrategia de comunicación se va a desplegar durante esta etapa de prevención y si ésta será la misma en el caso de estallar la crisis. Esta estrategia de comunicación definirá el plan operativo a seguir, marcando unos objetivos, que responden a la postura que la empresa ha decidido tomar. Este plan contempla los siguientes elementos principales: la identificación de los públicos con los que la empresa establece relación y con los que en caso de producirse la crisis va a tener que estrechar sus relaciones, la redacción de los mensajes y argumentos necesarios que la empresa quiere transmitir, la especificación de los canales que va a utilizar la empresa para hacer llegar estos mensajes y la fijación de un calendario de ejecución de cada una de estas acciones.

Es en esta etapa, donde se hace necesario determinar quiénes conformarán el comité de crisis y en qué momento debe establecerse con el fin de tomar decisiones que afectarán al rumbo de la probable crisis. Es imprescindible además fijar un lugar o sede desde donde se realizará el control. Se designará un portavoz oficial de la crisis, con el fin de dotar uniformidad y solidez a los mensajes que se desean transmitir. Si se decide contar con más de un portavoz, resulta de vital importancia acordar cuáles son las funciones de cada uno de ellos y manejar la misma información para que no hayan incoherencias en sus discursos. Existe la posibilidad de preparar una serie de cursos para perfeccionar la tarea encomendada de portavoz, así como otros métodos que permitan formar al resto del personal con la pretensión de hacerles extensibles estos

fundamentos de gestión de crisis. Las sesiones de simulación de situaciones de crisis son un ejemplo.

La **etapa de reacción** se inicia cuando la crisis estalla. El asunto ha sido cubierto por los medios de comunicación saliendo a la luz pública. Es el momento de lanzar los mensajes establecidos, en los que se concreta la postura o posicionamiento que la empresa mantiene ante el asunto. Es necesario que la empresa cuente con un portavoz que dé la cara ante la opinión pública. No es suficiente con los comunicados que puedan enviarse a los medios de comunicación. En esta situación sea cuál sea la causa de la crisis, el poder contar con una persona que represente a la empresa y sea capaz de mostrarse ante sus públicos, denota responsabilidad y capacidad de gestión por parte de la compañía.

A lo largo de todo el desarrollo de la crisis, hasta que se consigue dar con una solución, es fundamental realizar un seguimiento de los medios de comunicación, ya que estos se convierten en una especie de termómetro en el que se puede medir la gravedad del asunto. Al igual que lo hace la propia empresa, sus públicos utilizarán los medios para dar a conocer sus opiniones, para lanzar mensajes y para difundir toda clase de información al respecto, incluidos los rumores. La empresa continuamente tiene que vigilar cuál es la situación en la que se encuentra. Esta operación le permite adelantarse y preparar una información para ser emitida, comportándose así de manera proactiva. El equipo encargado de coordinar la crisis desde la perspectiva comunicativa debe controlar que el plan se implementa adecuadamente haciendo hincapié en la gestión eficaz de la comunicación con los públicos implicados.

La **etapa de recuperación** significa que la crisis ya ha pasado. Es hora de valorar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores en la gestión de la crisis, así como evaluar los posibles daños que ésta ha podido causar, entre los que se encuentran los daños a la imagen y/ o reputación corporativa. Puede darse el caso, tras la revisión, que la empresa se plantee introducir cambios en la política de comunicación que mantenía hasta ahora. Aunque la crisis ha finalizado es un buen momento para iniciar una nueva etapa de prevención para futuras crisis y este planteamiento implica la adopción de medidas y mecanismos que no se habían tenido en cuenta en la crisis acontecida. Se trata, por tanto, de incorporar mejoras en el plan de gestión de crisis.

Por último, lo que nos resta es planificar actividades de recuperación de la imagen y/o reputación corporativa, ejecutarlas y evaluar sus resultados. Es de este modo como podremos dar por finalizada la etapa de recuperación.

La formulación de este modelo nos ha permitido avanzar en el estudio de la gestión de la comunicación de las empresas y aportar una nueva visión específica de la gestión de situaciones de crisis. La contribución de este trabajo empírico a la comunidad académica se encuentra en una etapa incipiente, y es por ello que creemos que esta tesis doctoral ofrece las bases sobre las que desarrollar futuras investigaciones. Las sugerencias que realizamos para otros proyectos que tomen como punto de partida las conclusiones y el modelo propuesto por la doctoranda comprenden desde la réplica del estudio en otras empresas que hayan padecido una situación de crisis, cualquiera que sea su naturaleza, hasta la aplicación del modelo propuesto a una muestra considerable de empresas para poder testar si su implementación favorece la gestión de crisis desde la perspectiva comunicativa. En ambos casos, se estará avanzando en el estudio de un campo en el que queda mucho camino por recorrer.

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

ALCALDE, G. (1995). *Aguilar es otra historia*. Ed. Exmo. Ayuntamiento de Aguilar de Campoo: Palencia.

ALCALDE, G. (2004). *Aguilar de Campoo*. Edilesa: León.

ALCALDE, G. (2005). *Los pueblos de Aguilar de Campoo*. Edilesa: León.

ALCAT, E. (2005). *¿Y ahora qué?* Ediciones Urano: Barcelona.

ARRIETA, L. (1991). La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional. En C. Fernández (Ed), *La Comunicación en las organizaciones*. Trillas: México.

ADC Dircom (2002). El organigrama de la Dirección de Comunicación. *Anuario de la comunicación: Madrid*.

BAKKER, F. de (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 4, pp.27-36.

BARQUERO, D. (1996). *El libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Ediciones 2000: Barcelona.

BARQUERO, D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Mc Graw Hill: Madrid.

BARTON, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Publishing CO: Ohio, USA.

BÉJIN, A. y MORIN, E.(1976). Introduction. *Communications*. vol. 25, pp.1-3.

BENAVIDES, J. (2001) Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación. En Master DCEI (Eds), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000: Barcelona.

BEL, J.I. (2005). *Comunicar para crear valor. La Dirección de comunicación en las organizaciones*. Ed. Universidad de Navarra: Navarra.

BERGE, D.T. (1990). *The first 24 hours: a comprehensive guide to successful crisis communications*. Basil Blackwell: Cambridge, Massachusetts.

BERNAYS, E. L. (1952). *Public Relations*. University Press: Norman, Oklahoma.

BLACK, S. (1994). *Las Relaciones Públicas*. Hispano Europea: Barcelona.

BOLZINGER, A. (1982). Le concept clinique de crise. *Bulletin de psychologie*, vol XXV, nº 355, pp. 475-480.

CABANAS, C. (2005). Caso Práctico : Galletas Fontaneda y United Biscuits. Liderazgo en la gestión de crisis. *Universia Business Review*, nº 5, pp. 46-55.

CÁNOVAS, J.F. (2000). Comunicación en tiempos de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 7, pp. 29-39.

CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel: Barcelona.

CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Editorial Ariel: Barcelona.

CCOO. (2004). *El conflicto de Fontaneda*. Ed. Unión sindical de CCOO de Castilla y León: Valladolid.

CERVERA, A.L. (2004). *Comunicación total*. Esic Editorial: Madrid.

COLOBRANS, J. (2001). *El doctorando organizado*. Mira editores: Zaragoza.

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

CORNADÓ, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. *Anuario de Comunicación 2000. ADC Dircom*, pp. 136-137.

COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción*. Ediciones Piados: Barcelona.

COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias sociales: Madrid.

COSTA, J. (2001). El Director de Comunicación. En Master DCEI (Eds), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000: Barcelona.

COSTA, J. (2004). Comunicación de crisis y crisis de comunicación. *Dircom on-line*. Ed. Design: La Paz, Bolivia.

COSTA, J. (2005). De la comunicación integrada al DircCom. *Master Dircom, Los profesionales tienen la palabra*. Ed. Design: La Paz, Bolivia.

CRUZ, J. (2001). *El proceso de Planificación y Gestión de una situación de crisis en las organizaciones*. [Tesina]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació - Universitat Autònoma de Barcelona.

CRUZ, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.

DEL PULGAR, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Esic: Madrid.

ECO,U. (1994). *Cómo se hace una tesis*. Gedisa: Barcelona.

Enciclopedia Catalana (1999). *Diccionari de la Comunicació Empresarial. Publicitat, Relacions Públiques i Marketing*. Termcat: Barcelona.

FEAR-BANKS, K. (1996). *Crisis Communications: a casebook approach*. Ed. Lawrence Erlbaum associates: NJ, USA.

FERNÁNDEZ, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas: México.

FERNÁNDEZ, G. (1988). *La empresa y la comunicación social*. Ed. Dagur: Madrid.

FERRER, J. (2000). *La comunicación en la empresa*. Cuadernos de Comunicación: Barcelona.

FESTINGER, I., y KATZ, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Ediciones Paidós: Barcelona.

FINK, S. (1986). *Crises Management: planning for the inevitable*. Amacon (American Management Association): Nueva York.

FITA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000: Barcelona.

FITA, J. (2004). *Comunicación de crisis. Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Ariel: Barcelona.

FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Ed Pitman: Boston.

GARCÍA, J.M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Ed. CIES: Las Palmas.

GALINDO, L.J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Eddison Wesley Longman: Buenos Aires.

GIGLIOTTI, R y JASON, R. (1991). *Emergency planning for maximum protection*. Butterworth_Heinemann: Massachussetts.

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed Bosch: Barcelona.

GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000: Barcelona.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: México.

HURTADO, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Fundación Sypal: Caracas.

IBÁÑEZ, J. (1992). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Siglo XXI editores: Madrid.

IBÁÑEZ, J. (1994). Cómo se realiza una investigación mediante grupos de investigación. En Ferrando, G, Ibáñez, J., y F. Alvira (eds), *El análisis de la realidad social*. Alianza: Madrid.

JOHANSSON, H. (1991). *La gestión de la Comunicación*. Ediciones Ciencias sociales: Madrid.

KERCHOVE, D. de (1999). *La piel de la cultura*. Gedisa: Barcelona.

KREPS, G. (1990). *Organizational Communication*. Northern Illinois University: USA.

LARKIN, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave MacMillan: Reino Unido.

LARREA, J. (2003). Entre la espada y la pared. *Profesionales para un futuro globalizado*. Ed. Eunate: Navarra.

LINO, L. (2001). Plan de Comunicaciones de Crisis para Noranda Chile Ltda. [Tesis de Máster DCEI no publicada]. Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.

LOSADA, C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel: Barcelona.

LUCAS, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch: Barcelona.

MAESTRE, J. (1995). Comunicación en situaciones de crisis. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 15, julio/agosto, pp. 24-30.

MARIN, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Bayer Hnos. : Barcelona.

MARTIN, C., RODRÍGUEZ M. Y otros (1997). La comunicación para situaciones de crisis". *Investigación y Marketing*, nº 60, pp.6-16.

MARTÍN MARTÍN, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Ed. Universidad de Salamanca: Salamanca.

MARTÍNEZ, A., MUSITU, G. (1995). *El estudio de casos para profesionales de la Acción Social*. Ediciones Narcea: Madrid.

MARRA, F.J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review*, nº 2, pp. 461-473.

MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (1988). *Comunicación organizacional*. Trillas: México.

MAZO, E. (1997). El Rumor, arma de doble filo. *IpMark*, 1-30 abril, pp.40-44.

MAZO, J.M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Ariel: Barcelona.

MEYERS, G.C. y HOLUSHA, J. (1986). *When it hits the fan: managing the nine crises of business*. Houghton Mifflin Company: Boston, Massachusetts.

MITROFF, I. y PEARSON, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona.

MORALES, F. (2001). La Comunicación Interna. En Máster DCEI (eds), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000: Barcelona.

MORALES, F. (2002). *La Dirección de comunicación en la Empresa/Organización*. [Tesina]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació - Universitat Autònoma de Barcelona.

MORALES, O. (2005). El verdadero valor de la comunicación. En *Master Dircom. Los profesionales tienen la palabra*. Ed Design: La Paz, Bolivia.

MONTERO, A. (2003). Caso 1: La crisis de Fontaneda. En E. Navas, *Casos de dirección estratégica*. Civitas ediciones: Madrid.

NAHOUM, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Editorial Kapelusz: Buenos Aires.

NOGUERO, A. (1995). *La Función de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*. EUB: Barcelona.

ONGALLO, C. (2000). *Manual de comunicación*. Dykinson: Madrid

O'ROURKE, R. J (1997). Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 4, pp.127-137.

PAUCHANT, T. y MITROFF, I. (1992). *Transforming the Crises-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass: San Francisco.

PANIAGUA, C. (2005). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Ed. Universidad de Navarra:Navarra. P.p. 197-213.

PÉREZ DE TUDELA, C. (1994). *La información en las catástrofes*. Editorial Mapfre: Madrid.

PIÑUEL, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis: Madrid.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992). *Diccionario de la Lengua Española*, vigésima primera edición: Madrid.

REGOUBY, C. (1989). *La Comunicación Global*. Gestión 2000: Barcelona.

RICARTE, J.M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Aldea global: Barcelona.

RIGO, A. Y GENESCÀ, G. (2002). *Cómo presentar una tesis y trabajos de investigación*. Octaedro: Barcelona.

RODRIGO, M. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Tecnos: Madrid.

RODRÍGUEZ, G., GIL, J., GARCÍA, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibre: Málaga.

- ROGERS, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill: México.
- RUIZ, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC: Madrid.
- SCHLEMENSON, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y Conflicto en contextos turbulentos*. Paidós: Buenos Aires.
- SCHMERTZ, H (1986). *El silencio no es rentable*. Planeta: Barcelona.
- SHELDON, P (1994). *La dirección ante situaciones de crisis: Cuando la imagen de la empresa está en juego*. Ediciones Folio: Barcelona.
- SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Paraninfo: Madrid.
- SOLÀ, J. (1995). ¿Dónde apoyarse en la gestión de crisis. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 15, julio/agosto, pp. 38-42.
- SOLER, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Ed. Paidós: Barcelona.
- SOTELO, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel: Barcelona. P.P. 35-56.
- THOMAS, K.W. (1976). Conflicy and conflict management. En McNally, R (ed) *The handbook of industrial organizational psychology*. Chicago.
- URIBE-SALAZAR, A. de (2002). La Gestión de la Comunicación de Crisis. *Revista del Col·legi de Publicitaris I Relacions Públiques de Catalunya*, n ° 2, febrero.

URZÁIZ, J. de (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral*. Ed. San Martín: Madrid.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall: Madrid.

VARGAS, V. (1988). El proceso de comunicación. En Martínez de Velasco, A. *Comunicación organizacional*. Trillas: México.

VEAS, F. (2003). *Geografía e Historia. Volumen II. Prehistoria e Historia hasta el siglo XVIII*. Editorial Mad: Sevilla.

VENTURA, J. (2000). *Comunicación Corporativa*. [Manual del curso de especialización en comunicación corporativa on-line no publicado] Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.

VILLAFANE, J. (1993). *Imagen Positiva*. Pirámide: Madrid.

VILLAFANE, J. (2000). La reputación corporativa. *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide: Madrid.

VILLAFANE, J. (2003). La gestión de la reputación corporativa. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide: Madrid.

WEIL, P. (1992). *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Piados: Barcelona.

WESTPHALEN M.H. y PIÑUEL, J.L (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Del Prado: Madrid.

WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Bosch: Barcelona.

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

6.2. Hemerografía

EL PAIS

2002

5 abril: United Biscuits cierra la fábrica de Fontaneda de Aguilar de Campoo.

8 abril: La crisis cabalga por Castilla y León.

9 abril: Los trabajadores de Fontaneda retienen a cinco directivos de la empresa.

10 abril: Gobierno regional y sindicatos actuarán judicialmente contra el cierre de Fontaneda.

11 abril: United Biscuits mantendrá el control de la marca Fontaneda pese a cerra Aguilar.

13 abril: UGT y CCOO amenazan con una huelga general en Palencia si United Biscuits cierra Fontaneda.

14 abril: Palencia se alza para salvar Azucarera de Monzón y Fontaneda.

15 abril: El Gobierno tilda de “injusta” la decisión de cerrar Fontaneda.

16 abril: United Biscuits paraliza el cierre de la fábrica palentina de Fontaneda.

19 abril: Masiva manifestación de apoyo a Fontaneda en Aguilar de Campoo.

11 mayo: Un grupo de empresarios presenta una oferta por Fontaneda.

19 mayo: Marcha desde Palencia a Valladolid contra el cierre de Fontaneda.

20 mayo: Marcha de los trabajadores de Fontaneda para defender la empresa.

11 julio: La galletera Gullón comprará la fábrica palentina de Fontaneda.

30 agosto: La plantilla de Fontaneda pide a Aznar que intervenga.

29 septiembre: United Biscuits liquida Fontaneda.

20 octubre: “Fontaneda estaba en quiebra”. Joan Casaponsa, Director General de United Biscuits.

10 noviembre: Siro se come las “maría Fontaneda”.

5 noviembre: Siro compra la planta de Fontaneda en Aguilar y mantiene los puestos de trabajo.

2003

5 enero: “Galletas Fontaneda tiene plenamente asegurado su futuro”. Juan M. González Serna, Presidente de Siro.

9 enero: Fontaneda de Aguilar es desde hoy Horno de Galletas Aguilar.

EL MUNDO

2002

5 abril: United Biscuits invierte en varias fábricas.

8 abril: Más de 7000 personas cortan las carreteras en Aguilar contra el cierre de la fábrica de Fontaneda.

9 abril: Los antidisturbios liberan a los directivos de Fontaneda retenidos por empleados durante 12 horas.

9 abril: United Biscuits asegura que cierra la fábrica de Aguilar de Campoo de forma "ética y responsable".

10 abril: La diputación de Palencia considera "ilegal" el cierre de Fontaneda en Aguilar de Campoo.

11 abril: United Biscuits ofrece recolocar a los empleados de Fontaneda en otras fábricas de España.

13 abril: Los sindicatos amenazan con convocar una jornada de huelga general en la provincia de Palencia.

16 abril: United Biscuits retrasa pero mantiene el cierre de la fábrica de Fontaneda de Aguilar de Campoo.

18 abril: Los trabajadores de Fontaneda se concentran ante la factoría.

19 abril: 8000 personas se manifiestan en Aguilar de Campoo para defender una de sus señas de identidad.

25 abril: Fontaneda seguirá abierta mientras siga la mesa de diálogo.

7 mayo: United Biscuits reitera que no hay ninguna circunstancia que impida el cierre de Fontaneda.

9 mayo: Un grupo de empresarios presenta una oferta por la planta de Fontaneda en Aguilar de Campoo.

12 mayo: Zapatero se compromete con los empleados de Fontaneda a intentar evitar el cierre.

18 mayo: Los trabajadores de Fontaneda marchan a pie hasta Valladolid para evitar el cierre de la fábrica.

20 mayo: Los empleados de Fontaneda culminan su marcha a pie en protesta por el cierre de la fábrica.

27 mayo: United Biscuits no se quedará con la fábrica de Aguilar.

13 julio: Los trabajadores de Fontaneda en Aguilar escucharán ofertas sobre la fábrica de galletas.

18 septiembre: Los trabajadores de Fontaneda se incorporan a la plantilla de Marbú.

27 septiembre: United Biscuits se muestra dispuesta a recolocar al 100% de la plantilla de Fontaneda.

6 noviembre: El grupo Siro compra la fábrica de Fontaneda de Aguilar de Campoo.
8 noviembre: Siro adquiere Fontaneda a United Biscuits.
10 noviembre: “Vamos a crear en Aguilar de Campoo la fábrica de galletas más moderna del mundo”.

EL NORTE DE CASTILLA

2002

5 abril: United Biscuits cierra Fontaneda y deja en la incertidumbre a 212 empleados.
6 abril: Los trabajadores y los vecinos tratan de impedir el cierre de Galletas Fontaneda.
7 abril: Junta y sindicatos se unen para intentar cambiar la decisión de United Biscuits.
7 abril: 5000 manifestantes rechazan en Aguilar el cierre de Fontaneda.
8 abril: En el punto de mira.
9 abril: Días calientes.
9 abril: La negativa de United Biscuits a vender la marca bloquea posibles compras.
9 abril: La Guardia civil libera a seis directivos de Fontaneda retenidos por los trabajadores.
10 abril: La Junta y los sindicatos afirman que el cierre de la fábrica es ilegal.
10 abril: Fontaneda ofrece 18.000 euros por cada empleado que deje Aguilar.
10 abril: “Exigimos la dimisión del subdelegado del Gobierno” Hilario Álvarez.
11 abril: La multinacional insiste en que no venderá la marca.
11 abril: Gullón está dispuesta a comprar la industria.
11 abril: United Biscuits insiste en que no venderá la marca.
11 abril: Fontaneda renunció a 2,4 millones de euros de ayudas.
11 abril: Aznar descarta una intervención del Gobierno en el cierre de Fontaneda.
12 abril: Aquí, Radio Fontaneda.
13 abril: Paseo de masas.
13 abril: El Palencia jugará dos partidos con el lema “No al cierre de Fontaneda” en sus camisetas.
13 abril: Tierra Comunera pide a los ciudadanos que no compren productos de United Biscuits.
13 abril: United Biscuits abre un diálogo con la Junta pero no renuncia al cierre de Fontaneda.
14 abril: IU exige un plan de viabilidad para la factoría y que se cese a Casaponsa.
14 abril: Miles de personas exigen en Palencia que no se cierre Fontaneda ni la Azucarera.
15 abril: El obispo oficia una misa en San Miguel en apoyo a los trabajadores.

16 abril: UB mantiene que cerrará Fontaneda, pero dice que buscará un acuerdo con la plantilla.

17 abril: El malentendido que hizo daño.

19 abril: La fábrica produce desde hace quince días sin ningún cargo directivo al frente.

21 abril: Éxito con cautela.

21 abril: El comité no aceptará recortes de plantilla.

21 abril: United Biscuits renuncia al cierre de Fontaneda pero quiere reducir empleo.

23 abril: La empresa anuncia que reanudará la producción en todas sus líneas.

24 abril: ¡Por fin!

25 abril: Cautela y Esperanza.

25 abril: Un nuevo equipo directivo coordinará el retorno a la actividad productiva.

26 abril: La Junta está dispuesta a conceder ayudas a UB para nuevas inversiones.

26 abril: Los empleados aceptan por unanimidad al nuevo equipo directivo.

30 abril: Los sindicatos vigilan que UB cumpla con el pacto para no cerrar Fontaneda.

4 mayo: La Diputación de Valladolid pide a la Junta que apoye la continuidad de Fontaneda.

6 mayo: Los trabajadores de Fontaneda no aceptarían la venta al grupo Siro sin la marca.

6 mayo: United Biscuits se niega a vender a la empresa Siro la marca Fontaneda.

7 mayo: La plantilla reitera que no aceptará separar la fábrica de la marca.

7 mayo: UB asegura que aún no se han producido cambios que eviten el cierre de Fontaneda.

9 mayo: Valín confirma que cuatro empresas quieren comprar la fábrica de Fontaneda.

12 mayo: Rodríguez Zapatero se reúne hoy con el comité de empresa.

13 mayo: El comité de Fontaneda pide a Zapatero que medie ante Kraft para que no se venda la fábrica.

14 mayo: La firma consultora Anidae presentará hoy a la Junta su plan de compra de Fontaneda.

17 mayo: El Gobierno garantiza en el Parlamento Europeo que la fábrica de galletas de Aguilar no se cerrará.

19 mayo: 300 vecinos de Aguilar caminan hasta Valladolid en defensa de Fontaneda.

20 mayo: Villalba (PSOE) insiste en que la marca se debía haber declarado de interés público.

21 mayo: Un informe interno de UB sobre su futuro no cuenta con Fontaneda.

22 mayo: La Junta confirma que UB negocia la venta de Fontaneda sin la marca.

23 mayo: 50 vecinos reclaman a la Junta que declare Fontaneda de Interés Cultural.

23 mayo: Galletas musicales.

25 mayo: Valín sugiere a la plantilla de Fontaneda que no cierre las puertas al diálogo.

27 mayo: El comité cree que en Italia se fabrican bizcochos de Fontaneda.

28 mayo: La plantilla de Fontaneda aceptaría una regulación antes que la venta sin la marca.

28 mayo: UB asegura que no ha recibido ninguna oferta de compra por parte de Kraft.

29 mayo: La plantilla de Fontaneda espera un nuevo expediente de regulación.

31 mayo: Siro ultima con UB la compra de Fontaneda por 24 millones de euros.

1 junio: Siro buscará el apoyo de los empleados para su oferta de compra de Fontaneda.

4 junio: La Junta admite que las ofertas sobre Fontaneda excluyen la marca.

4 junio: La plantilla de Gullón rechaza la venta de Fontaneda sin la marca.

8 junio: El comité de Gullón rechaza la compra de Fontaneda por Siro.

9 junio: Valín pide a los empleados de Fontaneda que no se opongan a una posible venta sin la marca.

10 junio: Villalba deduce de las palabras de Valín que la Junta renuncia a la marca.

11 junio: A la espera de una reunión con Casaponsa.

11 junio: "Si se llevan Fontaneda, se llevarán mi cadáver". Hilario Álvarez.

14 junio: Los trabajadores de Fontaneda acamparán ante la sede de United Biscuits en Barcelona.

18 junio: El comité negociará hoy las vacaciones.

22 junio: UB comunica a la plantilla el cierre definitivo de Fontaneda.

22 junio: El presidente de Siro insiste en que comprará Fontaneda si cuenta con el apoyo de la plantilla.

23 junio: La plantilla de Fontaneda abre un plazo de reflexión antes de responder a UB.

26 junio: El comité de Fontaneda solicita a UB dos nuevos directivos para la fábrica.

28 junio: Aguilar en las Cortes.

28 junio: El comité de Fontaneda consultará con expertos las ofertas de UB.

29 junio: CCOO apoyará la compra de Fontaneda sin marca si hay garantía de mantener el empleo.

2 julio: UB rechaza la propuesta de la plantilla de Fontaneda de partir las vacaciones de verano.

2 julio: Fontaneda parará al rechazar UB los dos turnos de vacaciones.

3 julio: EL comité de Fontaneda acepta que la asamblea decida si quiere una venta sin marca.

4 julio: Primo analiza con directivos de Siro y Gullón la crisis de Fontaneda.

6 julio: La plataforma de Aguilar dice que Siro no garantiza el futuro.

6 julio: Siro explicará su proyecto a la plantilla se desea conocerlo.

7 julio: La plantilla de Fontaneda espera más noticias de UB antes de decidir su futuro.

10 julio: La Junta reconoce que es imposible que la marca siga en Aguilar.

12 julio: "Hay dos opciones: luchar por un plan de empleo o por la marca, sin empleo".
J. Valín.

14 julio: Ángel Villalba acusa al Gobierno regional de no haber defendido la marca.

15 julio: Aricherados.

20 agosto: La plantilla de Fontaneda no descarta acudir a Londres para entrevistarse con UB.

5 septiembre: Los empleados de Fontaneda denunciarán a UB al creer que tienen abandonada la fábrica.

11 septiembre: La plantilla de Marbú teme despidos tras la fusión con Fontaneda.

16 septiembre: Semana importante.

19 septiembre: UB anuncia que Fontaneda ya no existe y que la plantilla pertenece a Marbú.

25 septiembre: UB quiere abrir el lunes las consultas para los traslados de Fontaneda.

26 septiembre: El comité no acudirá el lunes a la cita con UB en Trabajo.

27 septiembre: La empresa dice que está dispuesta a recolocar al 100% de la plantilla.

28 septiembre: Siro se ofrece de nuevo a UB para comprar la fábrica de Fontaneda.

29 septiembre: La plantilla de Fontaneda se resigna a perder la marca, pero no el empleo.

5 octubre: "La Venta sin marca es la única salida" J. Valín.

8 octubre: Los trabajadores pedirán a UB que paralice los traslados e inicie un nuevo proceso de negociación.

9 octubre: UB reitera su intención de continuar adelante con el proceso de traslados.

11 octubre: El Serla plantea a UB que aplase los traslados hasta noviembre.

11 octubre: UB anuncia al comité de Fontaneda que iniciarán los traslados el día 24.

12 octubre: El PSOE cree que Casaponsa pretende asustar al afirmar que no habrá venta.

13 octubre: La plantilla de Fontaneda decide apostar por la venta de la fábrica.

18 octubre: UB comunica a Trabajo que quiere trasladar a 60 trabajadores de Fontaneda a Navarra.

31 octubre: La plantilla de Fontaneda sospecha que la falta de noticias de UB es síntoma de que existe negociación.

1 noviembre: Siro presenta a UB en Londres una oferta para comprar la fábrica de Fontaneda.

4 noviembre: UB y Siro comunicarán hoy a los sindicatos el acuerdo de venta de la fábrica de Fontaneda.

5 noviembre: UGT y CCOO, satisfechos con el plan.

5 noviembre: La plantilla de Fontaneda se muestra dispuesta a aceptar la venta a Siro.

6 noviembre: Flores para un competidor.

7 noviembre: Siro asumirá la gestión de la fábrica de Fontaneda desde 1 de enero de 2003.

9 noviembre: La fábrica de Fontaneda se denominará Horno de Galletas de Aguilar.

10 noviembre: La plantilla de Fontaneda acepta la venta tras una asamblea tensa y larga.

12 noviembre: El comité de Fontaneda pedirá a UB 24.000 euros por cada traslado.

13 noviembre: "Yo también he sufrido en estos siete meses". Joan Casaponsa.

13 noviembre: El comité pide 6.000€ por trabajador por llevarse la marca.

15 noviembre: Siro confía en que 200 trabajadores de Fontaneda no opten por el traslado.

15 noviembre: "Desde el primer momento asumí que la fábrica no podía cerrarse". J. Valín.

18 noviembre: El comité cree que Fontaneda trabajará con 62 operarios menos que en la actualidad.

EXPANSIÓN

5 julio 2006: A Kraft y a Panrico les gustan las galletas "Fontaneda".

CINCO DÍAS

11 julio 2006: United Biscuits vende a Kraft sus negocios en España y Portugal.

LA VANGUARDIA

8 septiembre 2006: Kraft completa la compra de UBSE en la Península.

6.3. Webgrafía

www.laboris.net/static/em_opinio_enrique-alcat.aspx

ALCAT, E. “Las consecuencias de una crisis mal gestionada son nefastas”

www.monografias.com/trabajos22/etnometodologia.

DURÁN, S. “La metodología cualitativa representada por la etnometodología”

www.ecmp.net

EUROPEAN CRISIS MANAGEMENT PARTNERSHIP

www.campusred.net/forouniversitario/Ponencias/Jose_Luis_Fernndez.pdf

FERNÁNDEZ, J.L. “La ética Empresarial”

www.gruposiro.com

GRUPO SIRO

www.belt.es/articulos

GUILLERMO, A. “Al mal tiempo, buena cara y comunicación”

www.inforpress.es

INFORPRESS

www.crisexperts.com

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT

<http://elpais.es/articulo/elpportec>

MCGOVERN, F. “Gestión de crisis: La red puede ayudar”

www.ilustrados.com/publicaciones

MENDOZA, R. “Investigación cualitativa y cuantitativa: diferencias y limitaciones”

www.elmundo.es/mundodinero/2005/08/05/especiales/1123274644.html

NOVOA, O. “Cuando una bacteria pone en jaque la reputación”

www.usal.es

REVUELTA, F. y SÁNCHEZ, M. C. “programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación”

www.reddircom.org/textos

RITTER, M. “Imagen y reputación”

<http://hiper-texos.mty.itesm.mx>

ROJAS, O. “la comunicación en momentos de crisis”

www.congresoaled2005.puc.cl

TOCORNAL, X. “Análisis conversacional y grupos de discusión”

www.unitedbiscuits.com

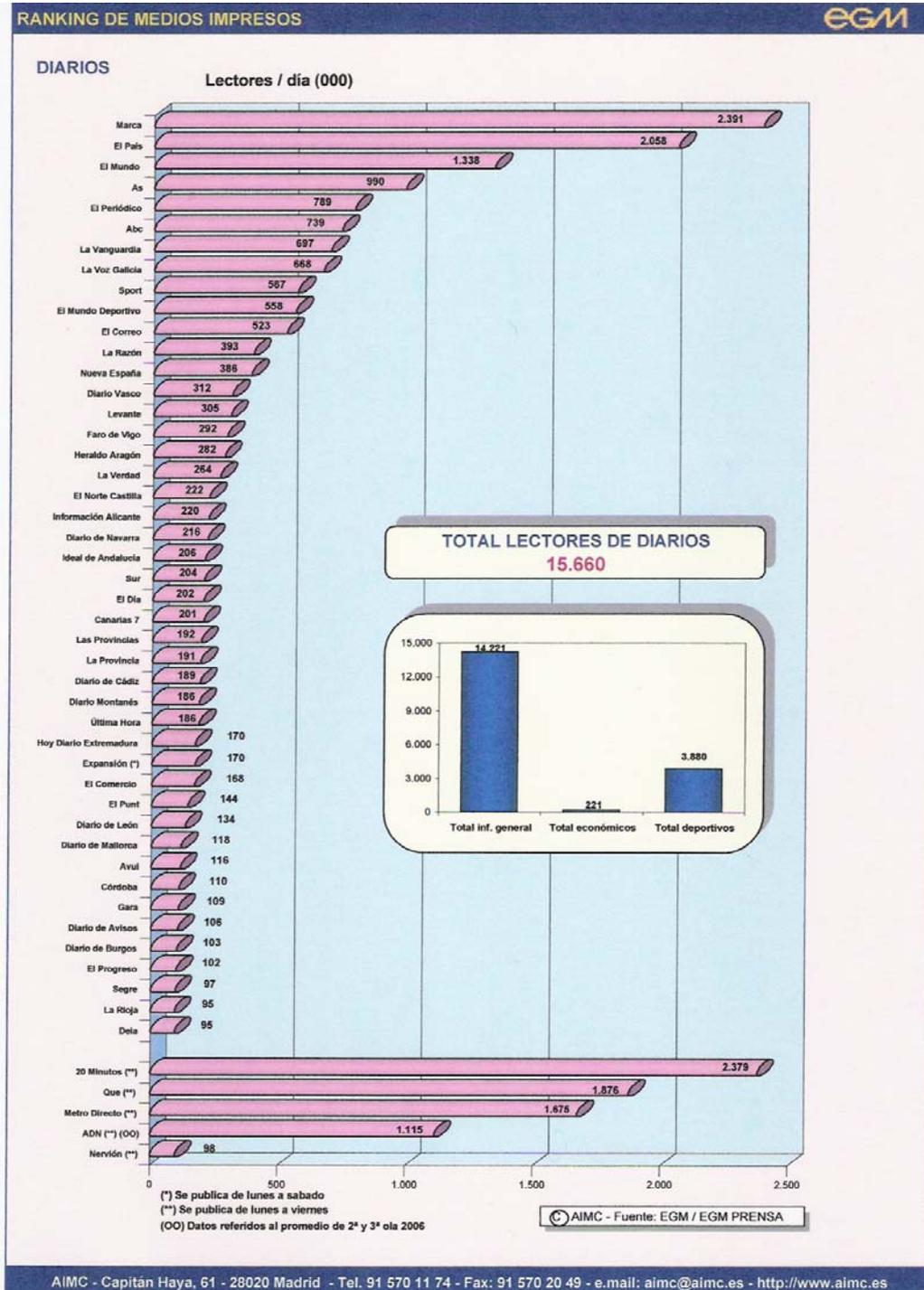
UNITED BISCUITS

www.wikipedia.org

WIKIPEDIA

VII. ANEXOS

Anexo 1: EGM (Ranking de Medios Impresos 2ª y 3ª ola 2006)



Anexo 2: Guiones de entrevistas y grupos de discusión

GUIÓN ENTREVISTA: J.CASAPONSA
(Dr. general de UB)

1. LA EMPRESA: UNITED BISCUITS

- 1.1. Estructura corporativa, organigrama.
- 1.2. Marcas con las que opera en España.
- 1.3. Valor de la Marca Fontaneda.
- 1.4. Departamento de comunicación.
 - 1.4.1. Antes de la crisis.
 - 1.4.2. Después de la crisis.
 - 1.4.3. Tipos de comunicación (integral, de marketing, interna...)
 - 1.4.4. Responsable y sus funciones
 - 1.4.5. Contrato de Servicios Externos.

2. LA CRISIS: FONTANEDA

2.1. Pre-crisis: Nivel de preparación.

- 2.1.1. Equipo humano. (¿quién establece estrategias y quién toma decisiones?)
- 2.1.2. Herramientas de prevención y gestión:
 - plan de gestión de riesgos o conflictos potenciales.
 - Auditorías (imagen,...).
 - Cursos de simulación.
 - Cursos de formación de portavoces.

2.2. Estallido de la crisis.

- 2.2.1. Contextualización del conflicto.
- 2.2.2. Plan de reestructuración.
- 2.2.3. Plan social.
- 2.2.4. Anuncio del cierre. (1º trabajadores, luego prensa..).
- 2.2.5. Momento clave desarrollo conflicto.
- 2.2.6. Repercusión mediática (afecta a cambios de actuación empresa, valoración por parte de accionistas).
- 2.2.7. Estrategias de comunicación: transparente, dialogante,...
- 2.2.8. Stakeholders (públicos implicados: administrac. Pública, sindicatos, comité de empresa, trabajadores, el pueblo, medios de comunicación, accionistas,..)
- 2.2.9. Canales de comunicación (comunicación, conferencias de prensa, reuniones,)
- 2.2.10. Sede central toma de decisiones y negociaciones.
- 2.2.11. Solución del conflicto. (venta de la fábrica valoración sobre Siro, Gullón).

2.3. Post-crisis

- 2.3.1. Consecuencias y/o cambios en la empresa: ventas, imagen y reputación.
- 2.3.2. Plan de actuación tras la crisis.
- 2.3.3. Aciertos y Errores.

3. LA PERSONA: JOAN CASAPONSA, Dr. General de UB.
 - 3.1. Trayectoria hasta llegar a UB.
 - 3.2. Filosofía de gestión.
 - 3.3. Rol (intervención) en el conflicto.
 - 3.4. Efectos en la persona: (físicos, emocionales).

GUIÓN ENTREVISTA: OLGA MARTÍNEZ
(Responsable de comunicación de UB)

Nombre:
Antigüedad:
Cargo:
Nº Empleados a su cargo:

1. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

- 1.1. Denominación.
- 1.2. Situación en el organigrama general de la empresa. (con quién reporta??)
- 1.3. Organización interna del departamento.

2. MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

- 2.1. Comunicación como valor estratégico de la compañía
- 2.2. Tipología (de marketing, integral,..).
- 2.3. Áreas que abarca.
- 2.4. Recurren a servicios externos de comunicación. Áreas que coordina o aborda la agencia encargada.
- 2.5. Gestión de la comunicación ascendente, descendente, horizontal...
- 2.6. Planificación de la comunicación.
 - 2.6.1. Instrumentos que utilizan.
 - 2.6.2. Epígrafes a destacar de cada uno de ellos.
 - 2.6.3. Duración.
- 2.7. Canales de comunicación que utilizan
 - 2.7.1. Comunicación interna (house organ, rpp, puertas abiertas,...)
 - 2.7.2. Comunicación externa (publicidad massmedia, medios,...)
 - 2.7.3. Utilización de las nuevas tecnologías.
- 2.8. La gestión de la comunicación de crisis.
 - Plan de comunicación de crisis (principales epígrafes).
 - Comité de Crisis (quiénes lo conforman)

3. FIGURA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

- 3.1. Perfil académico y profesional (también equipo).
- 3.2. Función principal y secundarias.
 - participa en la elaboración de distintos planes (estratégico de la compañía, manuales,...)
- 3.3. Qué herramientas le son más útiles (auditorías, manuales,...)
- 3.4. Recibe formación en esta área por parte de la empresa.
- 3.4. Definición de identidad, imagen y cultura corporativa de UB.

GUIÓN ENTREVISTA: ANNA SÁNCHEZ E
ISABEL GRIFOLL (Inforpress. Agencia de
comunicación)

1. EMPRESA: INFORPRESS

- 1.1. Estructura de la organización.
- 1.2. Servicios.
- 1.3. Relación contractual UB e Inforpress.

2. LA CRISIS: FONTANEDA

2.1. Pre-Crisis: Nivel de preparación

- 2.1.1. Objetivos de UB.
- 2.1.2. Material con el que cuenta Inforpress para crear un plan de comunicación.
- 2.1.3. Actividades programadas en esta fase.
- 2.1.4. Diseño de un plan de comunicación.
- 2.1.5. Principales epígrafes del plan de comunicación.
- 2.1.6. Comité de Crisis.
- 2.1.7. Sede control de crisis.

2.2. Estallido de la crisis

- 2.2.1. Anuncio del cierre.
- 2.2.2. Establecimiento de canales.
- 2.2.3. Retención de los directivos.
- 2.2.4. Funciones desempeñadas por Inforpress
- 2.2.5. Estrategias de comunicación.

2.3. Post-crisis: Tratamiento

- 2.3.1. Acciones post-crisis
- 2.3.2. Análisis y valoración.
- 2.3.3. Efectos en la imagen y/o reputación corporativa.

GUIÓN ENTREVISTA: HILARIO
ÁLVAREZ (Presidente del comité de
empresa de Fontaneda)

1. LA PERSONA

1.1. Antigüedad en la fábrica (inicio – fin)

1.2. Miembro del comité, desde cuándo presidente.

1.3. Contexto histórico:

- venta de la fábrica Fontaneda por la multinacional Nabisco
- venta de Nabisco por United Biscuits.

2. LA CRISIS: FONTANEDA

2.1. Anuncio del cierre:

- ¿Quién y cómo lo comunican?
- ¿Sopresa o rumores?
- Motivos o razones que expresan ¿Usted qué piensa?
- ¿Cómo se lo comunican al resto de los trabajadores?

2.2. Momento clave desarrollo del conflicto: Retención.

2.3. Importancia cobertura mediática.

2.4. Postura de los trabajadores.

2.5. Actitud de UB durante el conflicto.

2.6. Organización del comité y actuación.

2.7. Relación y comunicación con la empresa.

2.8. Comunicación e Información al resto de trabajadores.

2.9. Comunicación y Relación con centrales sindicales

2.10. Relación con los habitantes de Aguilar.

2.11. Relación con la Administración pública (Ayuntamiento, Junta y Gobierno central).

2.12. Relación con medios de comunicación.

2.13. Acciones reivindicativas. Canales propios de comunicación.

2.14. Valoración apoyo del pueblo.

2.15. Resolución del conflicto. ¿Fue el más adecuado? ¿Aceptación del traslado?

2.16. Efectos o repercusiones en la persona (físicos o síquicos).

2.17. Compra de UB por Kraft.

2.18. De Líder Sindical a Concejal . Explicación.

GUIÓN ENTREVISTA: JAVIER
SALIDO (Alcalde del pueblo de
Aguilar de Campoo).

1. Contextualización del conflicto Fontaneda.
2. La marca Fontaneda.
3. Conocimiento del ayuntamiento de las intenciones del cierre de la fábrica.
4. UB y sus motivos.
5. Peculiaridad de la crisis de Fontaneda.
6. Cobertura mediática.
7. Postura del Ayuntamiento.
8. Rol del alcalde de Aguilar.
9. Relación con el resto de públicos.
10. Politización del conflicto.
11. Efectos de la crisis en la imagen de UB.
12. Preacuerdo entre Gullón y UB.
13. Valoración de la salida al conflicto.
14. Acuerdos y ayudas.
15. Aspecto a destacar.

GUIÓN ENTREVISTA: ISABEL
CALLE (Periodista del Norte de
Castilla)

1. Fuentes de información.
2. Noticia del cierre.
3. Cobertura de la retención de directivos.
4. Relación con la empresa United Biscuits: antes y después de la crisis.
5. Reuniones con el portavoz de la empresa durante la crisis.
6. Relación con la agencia de comunicación Inforpress.
7. Relación con la Junta, sindicatos y trabajadores.
8. Objetividad periodística.
9. Mesas de diálogo.
10. Prensa nacional vs prensa regional/local.
11. Valoración de la solución al conflicto.

GUIÓN ENTREVISTA: VICENTE
ANDRÉS (Secretario de Acción
Sindical de CCOO).

1. Contextualización del conflicto.
2. Intervención del sindicato.
3. Postura del sindicato.
4. Anuncio del cierre. Justificación.
5. Relación con los trabajadores de Fontaneda.
6. Relación con la empresa UB.
7. Relación con la Junta de Castilla y León.
8. Relación con el Grupo Siro.
9. Cobertura mediática.
10. Preacuerdo Gullón- United biscuits.
11. Valoración sobre la solución al conflicto.
12. Valoración de la situación actual.
13. Rol del secretario de Acción Sindical durante el conflicto.
14. Aciertos y errores del sindicato.

GUIÓN ENTREVISTA: JOSÉ VALÍN
(Consejero de Agricultura y
Ganadería de la Junta de Castilla y
León)

1. Contextualización del conflicto.
2. Anuncio del cierre.
3. Peculiaridad de la crisis de Fontaneda.
4. Retención de los directivos.
5. Postura de la Junta de Castilla y León.
6. La marca Fontaneda.
7. Rol y funciones del consejero de agricultura durante el conflicto.
8. Grado de implicación de la Junta.
9. Relación con los sindicatos.
10. Relación con las empresas United Biscuits y Grupo Siro.

11. Relación con los trabajadores.
12. Relación con el ayuntamiento.
13. Politización del conflicto.
14. Valoración sobre el soporte de la población aguilarenses y palentina.
15. Información a la ciudadanía.
16. Preacuerdo Gullón- UB.
17. Valoración de la salida del conflicto.
18. Acuerdos y ayudas.
19. Efectos de la crisis en la imagen y reputación de United Biscuits.
20. Aspecto a destacar.

GUIÓN ENTREVISTA: FRANCISCO HEVIA (Director de RRHH y Responsable de Comunicación del Grupo Siro)

1. LA EMPRESA: GRUPO SIRO

- 1.1. Estructura corporativa, organigrama.
- 1.2. Plantas de producción, ubicación.
- 1.3. Marcas con las que opera en España.
- 1.4. Horno de Galletas de Aguilar.
- 1.5. Departamento de comunicación.

2. LA CRISIS: FONTANEDA

- 2.1. La crisis.
- 2.2. En qué momento le grupo Siro entra en juego.
- 2.3. Objetivos (comprar la marca)
- 2.4. Valor de la marca Fontaneda
- 2.5. Rol
- 2.6. Relación con UB.
- 2.7. Otras compradoras.
- 2.8. Comunicación con otros públicos
- 2.9. Proyecto o plan de compra.
- 2.10. Trabajadores que se quedaron en Grupo Siro, cuál cree que fueron los motivos.

2.11. Situación actual de la nueva fábrica. De Fontaneda a Horno de Galletas de Aguilar.

3. LA PERSONA: Juan Manuel González Serna

3.1. Trayectoria profesional

3.2. Filosofía de gestión.

3.3. Valoración de su intervención en el conflicto.

3.4. Efectos o repercusiones en la persona

GUIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN:
EXTRABAJADORES DE
FONTANEDA

1. La marca Fontaneda ¿qué significado tenía y tiene?
2. Anuncio del cierre.
3. La retención de los directivos.
4. Acciones y movilizaciones de los trabajadores.
5. Valoración de la gestión de la crisis por parte de United Biscuits.
6. Solución al conflicto: Venta de la fábrica.
7. Valoración de la situación actual.

GUIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN:
HABITANTES DE AGUILAR

1. La marca Fontaneda ¿qué significado tenía y tiene?
2. Anuncio del cierre.
3. La retención de los directivos.
4. Acciones y movilizaciones del pueblo.
5. Solución al conflicto: Venta de la fábrica.
6. Valoración de la situación actual.

Anexo 3: Transcripciones entrevistas y grupos de discusión

ENTREVISTA A JOAN CASAPONSA (director general de UB)

¿Podría explicarme cuál es la estructura organizacional de UB?

En aquel momento era una empresa que dentro del grupo United Biscuits estaba dividido en tres regiones de negocio, una de ellas era Sur de Europa que era básicamente España y Portugal y yo estaba al frente de esto y reportaba a Inglaterra, a nuestro *headwater* internacional, también era miembro del comité ejecutivo en el grupo a nivel mundial, por debajo del presidente. Éramos seis personas que dirigíamos el negocio a nivel mundial. Teníamos siete fábricas, una de ellas Fontaneda, en el caso de galletas teníamos 3 fábricas, Orozco, Aguilar y Viana. Fontaneda había sido comprada en 1996 por Nabisco. En el 2000 Nabisco vende a UB el negocio de España. Cuando llegamos, UB en el 2000 se encuentra con una empresa que había sido comprada que no estaba funcionando según las expectativas previstas.

¿Con qué marcas United Biscuits opera en España?

Fontaneda, Artiach, Roste, McVities, Delacre y me olvido alguna más. En septiembre entro yo y en noviembre decidí centrarme en Fontaneda y Artiach y reagrupar todas las ventas de productos de otras marcas de galletas debajo de estas dos marcas. En el cuarto mes hago la propuesta de cerrar la fábrica de Aguilar y en abril se comunica.

A propósito de la comunicación, ¿Cuál fue el nivel de preparación en términos de comunicación?

Se preparó todo un análisis de qué cuadro social se podría plantear, qué necesidades de información previa se necesitaba para contactar con autoridades e instituciones. Se empezó a diseñar un calendario, el día D-2 qué hay que hacer, el día D -1, el día D, el D+1. En cuanto a contactos, quién hacía los contactos, quién con quién, cuáles eran los mensajes concretos, qué tipo de mensajes dar a nivel interno o externo,.. se hicieron los guiones de preguntas y respuestas con cada tipo de audiencia. Se hicieron con las personas responsables del equipo de crisis, cursos de portavoz para poder en cualquier momento afrontar una situación ante un medio de comunicación.

¿Quién planificaba estas acciones de comunicación?

Inforpress. Inforpress es nuestro gabinete de prensa y se involucró en todo el proceso de preparación meses antes de iniciar el tema. Ellos prepararon los cursos de portavoces con profesionales externos, con gente de fuera. A todos los efectos se contó con todo tipo de recursos y planificación de las cosas.

¿Cuando usted llegó a UB había departamento de comunicación?

No. Inforpress era un servicio subcontratado al que podían acceder distintas áreas. Por ejemplo, RRHH para los temas de comunicación interna, en función de temas de comunicación externa, temas de marketing dirigidas a producto, pero otros temas externos mas institucionales me correspondía más a mí. No se movía nada que no fuera autorizado por mí. Junto con mi equipo siempre planteábamos la conveniencia de determinados mensajes a nuestra audiencia y decidíamos ir o no ir, en caso de desacuerdos me tocaba tomar la decisión. Por ejemplo, durante el conflicto decidí poner la marca Digestive, la marca más vendida en Inglaterra, debajo de Fontaneda. Todo esto en medio del conflicto.

Valor de la marca Fontaneda.

No lo hay, lo dije en un programa de radio, una cosa que no está a la venta no tiene precio. El precio de las cosas es muy relativo porque depende de lo que alguien quiera pagar o depende a cuanto tienes que renunciar para venderlo, por tanto no es posible establecer un precio.

Pero, ¿qué connotaciones psicológicas representa?

Muy buena esta pregunta. En aquel momento Fontaneda no era lo que es hoy. Era una marca tradicional con unos valores de marca de toda la vida, de confianza, pero también es verdad que tenía una imagen polvorienta, que se había quedado un poco paradita, que no había dado nuevas propuestas para el consumidor. A partir de ahí era una buena base para construir, poder modernizarla, ponerla más al día, sustentarla en esos valores que le daban credibilidad,.. Le daba un cierto aire casi artesano en el mundo galletero, y eran valores muy positivos para después hacerlos evolucionar hacia territorios más modernos pero siempre basado en ingredientes sanos. Éste es un poco el territorio de Fontaneda, Fontaneda es una marca que representa dos cosas básicamente. Una el mundo de la nutrición, no son galletas de chocolate para entendernos, alguna sí tendrá, pero Fontaneda no es la galleta que compita con una barra de chocolate, es más una galleta que está en el mundo del desayuno en la merienda, en momento de nutrirse, aportar energía al organismo. Es la marca con la que a través de esta naturalidad y de esta pureza de ingredientes estamos reforzando nuestro posicionamiento. En lo que son propuestas más saludables entre comillas. Hoy en día el consumidor busca productos enriquecidos con fibra, menos colesterol, todo este territorio de alimentos que Fontaneda puede representarlos muy bien. El producto estrella era la buena María. Después bajo la marca Fontaneda se ha colocado Digestive que es hoy en día la galleta más vendida, con connotaciones saludables, etc, después se colocaron otros productos y se hicieron muchos lanzamientos nuevos: gama "fontaneda sin", sin azúcar, sin sal, sin colesterol,.. Auténtica innovación en el mundo de las galletas. Luego está Fontaneda Diver, ese tipo de galleta de dos galletas haciendo un sandwich con chocolate en medio, con aportes nutricionales diferenciados con otros productos más históricos de este tipo de construcción, dirigido a un mundo más del desayuno infantil, no como la buena María que es más desayuno familiar. Hemos lanzado productos enriquecidos con bifidos, soja,... todo esto ha sido después de la crisis. El 90% de la producción en Aguilar era María y todo lo demás se ha ido haciendo después. Era lo que se pretendía hacer con esa marca. El camino estaba definido. Permitir que la marca cayera en manos de la competencia hubiera sido un error.

¿Por qué cerrar la fábrica de Fontaneda de Aguilar de Campoo?

Era una fábrica deficitaria. Nos estaba costando 1700 millones de las antiguas pesetas al año. Era una fábrica antigua, en el centro de la población, sin posible expansión con una construcción vertical. Era de arriba hacia abajo,... Hoy en día se trabaja en cadenas de producción largas, arrán del suelo. Cualquier tren de montaje no se podía implantar, tenías que hacer una fábrica nueva. Sólo estaba trabajando al 30% de su capacidad de producción y el mercado de galleta María que es lo que fabricabas allí, en los 5 años anteriores había decrecido un 52%, no Fontaneda, nosotros habíamos aumentado la cuota de mercado dentro de María, pero la María estaba cayendo en picado en consumo por el desarrollo de los cereales en el desayuno. Lógicamente ahí tenías poco que hacer con aquella fábrica, donde se fabrica un producto en un mercado en decrecimiento. Lo tienes mal, para intentar diversificar necesitas tener maquinaria nueva y en las otras dos fábricas podía hacerlo todo, así que no tenía ningún sentido empresarial, la única solución era prescindir de esa fábrica.

El cierre iba acompañado de un plan social, ¿puedes explicarlo?

En el momento en que se hizo el anuncio del cierre no se hizo a la brava. Nosotros queríamos mostrar una sensibilidad como compañía, no solo dar las malas noticias y después sentarte a negociar. Desde el primer día de salida quisimos explicarle a la gente lo que se le ofrecía como alternativa,... plan de prejubilaciones, indemnizaciones, traslados,... unos servicios externos de outplacement, búsqueda de nuevos empleos, proyectos para planes de autoempleo, ayudar a que

la gente pudiese desarrollar iniciativas para desarrollarse por su cuenta, apoyándolos, y aprovechándose de una serie de ventajas que ofrecíamos utilizando las instalaciones de la compañía. Otro proyecto, también era que había parte de empleo que se podía mantener en base del establecimiento de unos talleres para seguir manipulando producto, no fabricando, pero sí manipulando. Había una serie de alternativas que ayudaban a paliar el impacto de la medida que suponía una crisis para la compañía. Este paquete nunca se llegó a hacerle justicia, porque era ultrageneroso, porque había espacio de negociación, y era un paquete que creo que nadie más lo haya ofrecido en este país en ningún momento. Pero no fue suficiente para calmar la reacción que se producía con una mala noticia como la que estábamos dando en aquel momento. Una mala noticia en Aguilar, porque en realidad lo que UB estaba anunciando era un plan industrial global en España donde no sólo se estaba diciendo que teníamos que prescindir de la fábrica de Aguilar de Campoo sino también se estaba anunciando que íbamos a construir una fábrica nueva en Mérida para conservas, que íbamos a ampliar nuestras inversiones en otras fábricas del grupo, que se cumplieron a raja tabla y se ampliaron posteriormente, que llegaba casi a 80 millones de € en 3 años. Sí que había una mala noticia para España, pero había también muy buenas para España, pero como siempre pasa las malas noticias son noticias, las buenas noticias no son noticia.

¿Cómo se lleva a cabo el anuncio del cierre?

El día D, el 4 de abril, a las 9 de la mañana me reuní personalmente en la fábrica con los mandos, a las 10 con el comité de empresa y se lo anuncié, se les entregó el plan social en aquel momento. A las 12 me reuní con el alcalde de Aguilar. Ese mismo día no estaba organizado pero surgió la posibilidad de comer con José Manuel González Serna al que aún no tenía el placer de conocer. Durante la primera hora de la tarde sí empecé a recibir alguna llamada de algún periodista, de alguna radio,... aunque todo lo demás se había hecho por comunicados de prensa. Los comunicados de prensa salieron al mediodía y a los trabajadores se les había dicho a las 10 de la mañana.

Un anuncio del cierre nunca es un plato de buen comer para un agente social porque tú estás en términos coloquiales, alborotando un gallinero, estás creando un problema en un lugar y a los agentes políticos y sociales se les pide que actúe. Éste era el caso, lógicamente no hay nadie hoy en día que jamás se vaya a poner del lado de un empresario que dé una mala noticia con respecto a la no continuidad de un negocio. Todo el mundo se solidariza con el impacto que pueda tener en los trabajadores. Bien, es la parte humana. La reacción social se decanta donde hay más población. Si yo me dedico al mundo político y lo entendiera como un negocio, buscaría donde hay más consumidores, más votos, es normal que todo el mundo se solidarice donde hay más gente. Lo que fue complejo en este conflicto fue que no se establecieron las vías de diálogo previstas por la ley, y no se establecieron porque no hubo excesiva ayuda política para conseguir mantener la adecuada negociación que pudiesen resolver las cosas. Esto provocó por un lado que el conflicto se enquistara bastante y por otro lado forzó a la compañía vías legales alternativas para poderlo resolverlo. Lo que pasó es que las vías legales alternativas eran muy duras y nos pusieron a todos en situaciones de tensión bastante duras, bastante difíciles de manejar en un contexto de conflicto. Pero no había más camino. Al final cuando el tema ya se había encendido mucho fue pasado el verano del 2002, pues todo el mundo tenía claro que había que encontrar un camino de solución porque si no, no se podría resolver ese problema, y que al final no tenía ningún sentido haber puesto a la compañía en la situación en la que se puso. Si yo pierdo 1700 millones de pesetas al año, que alguien me enseñe una ley que me obligue a seguirlos pidiendo toda mi vida, cada año. Tengo todo el derecho cumpliendo con todo el marco legal establecido a tomar las decisiones que correspondan y siempre pues cumpliendo con todas mis responsabilidades, mis compromisos, pagando todas mis deudas, atendiendo a lo que se tenga que atender, tengo el derecho a poder dejar de perder el dinero y ese derecho se estaba negando. Entonces había algo que cuestionarse de fondo porque en este sistema resulta que cuando uno mira a su casa está claro que no tengo por qué estar perdiendo pasta. Si el hijo de un trabajador se gasta 100€ al mes con el teléfono móvil probablemente el padre le pedirá explicaciones, le pondrá un límite o le quitará el móvil. A un empresario que pierde mucho dinero si quiere tomar una decisión porque está perdiendo mucho dinero, no se le puede obligar a seguir, incluso en el caso de ganar mucho dinero si no tengo ganas de trabajar más tengo que tener mi derecho a poder dejar la actividad cumpliendo con mis obligaciones. Igual que he abierto puedo cerrar, la ley es así, al final es una cuestión de derechos y obligaciones de todo el mundo. Se culpabiliza tanto a una compañía que

desgraciadamente tiene que tomar una decisión como ésta y que no le gusta nada tomarlas. Son reflexiones. Creo que al final con ningún conflicto conseguiremos que las personas piensen en términos racionales, cuando se hablan de cosas de este tipo siempre se utilizan elementos irracionales.

¿Cuál es el momento clave en el desarrollo del conflicto?

El secuestro de los directivos el día ocho de abril, lunes, hubo la primera reunión de negociación en base al plan social. No puedo decir que fuera organizado porque no puedo probarlo. Por una reacción popular imprevista se produjo un secuestro de los trabajadores, o una retención, llamémosle como queramos, el caso es que durante trece horas los directivos responsables de aquella negociación no pudieron dejar las instalaciones salvo correr riesgos de agresión física hasta que los antidisturbios no intervinieron para poder liberarlos. A partir de ahí se personaron todas las emisoras de radio, bastantes unidades móviles de televisión. El conflicto fue casi primera noticia de apertura en telediarios. Era la época en la que Arafat estaba cercado por Sharon y sin embargo la apertura del telediario era Fontaneda. 212 trabajadores, de acuerdo, es importante, cada persona por sí misma es importante. Pero en el contexto del informativo era desmesurado, cuantos conflictos de mucho más alcance hay en este país y que desde luego no han tenido el mismo tratamiento. En Cervera se había presentado un expediente de regulación que afectaba a 1.200 empleados y nadie decía nada. Son situaciones no previstas, en nuestros planes de comunicación nunca se había considerando que el conflicto iba escalar hasta estos niveles, sí que pudiera tener cierta repercusión mediática pero nunca había sucedido algo así en este país, que un conflicto laboral de 212 personas pudiese tener esta trascendencia. Hubo que rehacer todos los planes, reaccionar, incluso después de la retención, rehacer tu equipo de crisis porque alguna de estas personas se vieron afectadas por esta reacción y no se veían capaces para seguir, no podían gestionar la tensión que se había vivido en sus familias en el caso de tener que seguir con el conflicto. Hubo que rehacer el equipo y tomar muchas decisiones, reconsiderar el escenario en el que estábamos, reconsiderar si las posibles vías de salida previstas serían las válidas o había que cuestionarse fórmulas más creativas e incluso revisar toda la estrategia legal. Al final hubo que modificarla totalmente y salir por una vía distinta a la que inicialmente se había previsto.

¿El equipo de crisis, por quién estaba formado?

El director de RRHH, el director financiero, el director de producción y yo internamente aquí. Luego había otros subequipos internos pero para gestionar el día a día del negocio, los posibles impactos que se iban produciendo en el conflicto. La fábrica iba funcionando pero tampoco teníamos controlados los volúmenes que podían ir saliendo, la fábrica estaba congestionada por los trabajadores. El director de la fábrica tuvo que dejar de ir a la fábrica. Habían otros equipos internos que iban haciendo los ajustes, logística, compra materiales necesarios para seguir la producción. También tuvimos asesores externos, Infopress en comunicación, abogados y algún asesor más de tipo laboral.

¿Cómo reaccionan los accionistas al conocer todo lo que está sucediendo?

Con Internet, y con el seguimiento de noticias que tienen todas las agencias de prensa, los departamentos de comunicación de todos nuestros accionistas, estuvieron al corriente lo que estaba sucediendo. Nunca llegabas a tiempo a informales tú de un hecho inmediato antes de que ya lo supieran por otras vías. Esto era difícil de gestionar. Por otro lado nuestros accionistas eran fundamentalmente inversores financieros, no exactamente bancos, pero algo parecido, que no les gusta salir nombrados en medio de conflictos por lo cual nos ponían una gran presión por la situación porque no querían de ninguna forma salir en noticias que respiraran ningún tipo de citación de crisis. Son accionistas no españoles que no conocen la idiosincrasia de este país con respecto a este tipo de anuncios. Por otro lado, tampoco conocen el marco legal de tipo mercantil, ni de tipo laboral, por tanto era difícil que cuando le intentabas explicar la situación, los próximos pasos, etc... no conseguían olvidar lo que ellos conocían de sus países, las formas de proceder de otro país, para interpretar lo que podían ser las españolas. Pero oiga esto no es así, te decían que tenías que hacerlo de otra manera. Básicamente, un accionista, por ejemplo inglés, habían franceses, alemanes, cada uno con su idea de cómo funciona en su país, intentaba asesorarte en

el tuyo, entonces no entendía lo que tú proponías. Hacía muy difícil el diálogo, llegar a acuerdos para los siguientes pasos. Te encontrabas a veces maniatado para tomar determinados caminos porque internamente no tenías las autorizaciones para hacerlo. La situación había que administrarla entre la presión que recibías de manera externa e interna. En muchos momentos no se entendía tu diagnóstico de la situación o no se compartían o llegaban a ser comprensibles para ellos las propuestas para próximos pasos, tenías importantes bloqueos que tenías que saber gestionar internamente y también externamente que recibías de muchos ámbitos. Hubo un ministro que te llamaba, centrales y líderes sindicales, mucha gente que intentaba interpretar el conflicto y ver como se podían buscar salidas.

¿Qué estrategias de comunicación siguió UB? ¿Cómo las definiría?

La estrategia fue valiente. En todo momento se dio la cara, no se nombraron portavoces externos sino que fueron los responsables de la compañía los que asumían el reto de ser las caras visibles por parte de la empresa, esto primero. Segundo, transparente hasta cierto punto, lógicamente en una situación de conflicto en la que tarde o temprano tienen que llegar situaciones de negociación, no puedes ser transparente al 100% porque hay muchas preguntas que no pueden responderse, entre otras cosas, porque el otro lado tampoco lo es. Cada uno marca sus posiciones de máximos y mínimos inmediatamente. Ante eso un no puedo tener transparencia plena. Sí, yo creo que se consiguió, espero que los otros opinen lo mismo, una serie de variables que eran muy importantes, que son la de los valores, de qué forma, con qué espíritu se iban a hacer las cosas, y ahí si que hubo una absoluta coherencia desde principio a fin del conflicto, Había un sentimiento que por más insultos, agresiones, dificultades, nunca se dejó de demostrar que había una sensibilidad por parte de la compañía ante el impacto de las decisiones que teníamos que tomar. Esa sensibilidad se plasmó a lo largo de todo el proceso en todos los planteamientos desde el primer día en el plan social hasta la forma en que acabó el conflicto. Sí hubo una coherencia importante y consistencia en una hoja de ruta que se cumplió implacablemente. Llegó un momento en que todos lo interlocutores temían que hablara porque sabía que aquello que iba a decir se iba a hacer. Nunca hubo una información de UB a lo largo de ocho meses que precisara algún desmentido o ninguna corrección, siempre se fue muy sólido y muy consistente y coherente en todos los mensajes y tal vez no siempre se podía decir todo pero aquello que dijeras podías poner tu mano en el fuego.

¿Qué canales de comunicación utilizados durante el conflicto destacaría?

El medio que dinamizó el conflicto fue la televisión, pero lo de la televisión al cabo de un mes ya no era importante. Para la televisión la noticia estaba quemada. Para la radio desde el primer día siguieron el conflicto constantemente y de forma diaria, programas como en el de Luis del Olmo se hablaba de Fontaneda, en programas de muchas tertulias fue el tema recurrente durante los ocho meses y esto también mantuvo el conflicto muy vivo a parte de la prensa. Situaciones como estas para los medios regionales acostumbran a ser desde un punto de vista de negocio muy rentable, Se crea un interés por algo muy del lugar, los periodistas de las redacciones regionales de repente adquieren una relevancia si trabajan para un medio nacional porque aquella noticia que interesa ellos son los que tienes que vehicularla y esto tampoco juega a favor de la resolución del conflicto porque da pie a meterse cantidad de interlocutores dentro del conflicto opinando, dando todo tipo de versiones. Esto no ayuda a resolverlo. Por parte de la compañía no era tan fácil, todos estos medios lo que quieren es vender, y lo que vende es estar a favor de los que más compran. Entre un impacto poblacional o un querer entender la postura de una compañía siempre acaba vendiendo más lo primero y entonces se promueven todas las opiniones que favorecen este planteamiento antes que el de la compañía. La compañía difícilmente llega si no es través de entrevistas en directo, en un programa de radio, comunicados de prensa concretos, declaraciones concretas o en las reuniones directas que tienes con los interlocutores sociales. Hay momentos en los que te das cuenta que hay cien voces contra una, esa voz se pierde en el rumor en general. Durante ocho meses hubo una media de 37 artículos diarios. El 98% o 99% eran más leña en el fuego.

¿Cuál fue la sede de tomas de decisiones y/o de negociaciones?

Fue este lugar, en Montornés del Vallés, pues es nuestro cuartel general. Las negociaciones se hacían en Valladolid. Después del secuestro en lugares, por ejemplo hoteles, donde podíamos

gestionar este tipo de riesgos, sobretodo porque no hubiese hecho más que alimentar este problema.

Valoración sobre la solución del conflicto que pasó por la venta de la fábrica al Grupo Siro.

Tenía constancia que el único fabricante de galletas que necesitaba capacidad de producción adicional era el Grupo Siro. Era el único que realmente de forma seria y rigurosas se podía plantear la continuidad con esa fábrica, aunque siempre tuvo claro que la fábrica tenía unas limitaciones que tarde o temprano tendría que plantearse la construcción de una nueva y bueno, ahí está el proyecto. Hubo unas sinergias de intereses, el Grupo Siro necesitaba capacidad de producción adicional, nosotros teníamos que desprendernos de esta fábrica y podíamos comprometer el mantenimiento de una cierta capacidad de producción con ellos durante un tiempo, durante el cual Grupo Siro tenía que conseguir volumen de producción adicionales para poder sustituir poco a poco esas producción que hacían para nosotros con otro tipo de productos. Una transición fantástica, duró algo más de dos años. Los compromisos que teníamos conjuntamente se cumplieron a raja tabla con extrema exquisitez. Se cumplieron todos los acuerdos lanzados previamente y esto hace que seamos dos compañías que nos respetamos mucho y hay vínculos de posibles colaboraciones en cualquier momento. Hay sintonías para hacer cosas.

¿Qué paso con Gullón, por qué se quedó por el camino?

Gullón tuvo una oportunidad. En un momento determinado manifestó su interés por adquirir la fábrica. Llegamos a hacer un contrato y posteriormente el grupo Gullón nos hizo saber que después de sus análisis y la buena voluntad que había puesto en el tema no se veían capaces de poder respetar todos aquellos acuerdos. Fue un pequeño inconveniente importante porque había sido anunciado, parecía que ya no había salida, estábamos hablando a finales de julio, principios de agosto, lógicamente era un momento bastante significativo, parecía que justamente antes del verano lo teníamos todo resuelto y de pronto entre las vacaciones, vacaciones para los demás, yo no tuve vacaciones, y se vio que el tema seguía estando mal y encima había que gestionar bien la forma de volverlo a exponerlo públicamente. De alguna manera cuando una cosa la has dado por solucionada y luego decir que esa solución ya no es viable no es fácil. En un momento determinado estábamos negociando con Gullón y Siro, y Gullón tuvo la voluntad de llegar a un acuerdo muy rápido, y por lo que se vio a los postres fue demasiado rápido. Nosotros confiábamos en las compañías con la que negociamos y si ellos firmaban unos documentos estaban dispuestos a cumplirlos. Cuando se llega a un acuerdo con Gullón fuimos a ver a Siro a contar que había un acuerdo con otra compañía, y Siro de forma exquisita, no provocó ningún tipo de reacción, pataleta por no haber conseguido sus objetivos,.. lo respetó y deseó lo mejor posible y dejaron de mantener ningún tipo de interlocución con nosotros. La Junta de Castilla y León, al principio era beligerante con United Biscuits, pero después cambió su postura porque lo que le movía era más bien, buscar soluciones al conflicto. Es la Junta la que se encarga de anunciar públicamente el preacuerdo entre UB y Gullón. La Junta de Castilla y León lo único que deseaba era que hubiera una solución, ellos mismos lo anunciaron. Una vez anunciado todo, después de tres semanas nos dijeron que no se veían capaces de llevarlo adelante que tenían que cuestionárselo. Pero nosotros no estábamos dispuestos. Siempre entendemos que cuando se llega a un acuerdo y firmas es para cumplirlo no es para reabrirlo cada cinco minutos. En una situación como ésta, el tema delicado era si aceptabas a las tres semanas volver a negociar un contrato ya firmado que podía suceder en los siguientes cinco años y esto nos alarmó y nos hizo ver que si no éramos capaces de cumplir lo que habíamos firmado era mejor hacerse a la idea de que no se había firmado ningún contrato y volver a empezar. Después lo difícil fue traerse al grupo Siro a la negociación, porque hasta que al Grupo Siro no le confirmó el gobierno regional, el consejero de Agricultura Don José Valín, que el acuerdo con Gullón no era procedente, pues ellos no volvían a sentarse a ninguna mesa a dialogar. Y por otro lado, había otra cosa muy difícil de gestionar. Siendo ya el Grupo Siro el único interlocutor posible, qué capacidad real de negociación tenías, estabas en una posición muy débil y además el Grupo Siro estaba arropado por los sindicatos, el gobierno regional, siendo visto como la gran esperanza, el gran salvador y todo esto era presión hacia nosotros para que aceptáramos cualquier condición para ceder la fábrica al Grupo Siro. Hubo que gestionar una situación en una postura de negociación muy débil.

Repercusiones del conflicto en las ventas, imagen y reputación corporativa.

Curiosamente en ventas se creció. Hubo muchos consumidores que interpretaron que ya no se encontraría la galleta María, que se estaba cerrando la fábrica y no se iba a fabricar más,.. interpretaciones que hacen sobretodo personas mayores,... que nunca fue el caso, que nunca lo dijimos.. Gente que acaparó producto, se compró tres cajas de galletas,.... Al cabo de unos meses evidentemente la demanda se pone otra vez en su sitio porque te pasas unos cuantos meses que no compras. Hemos vendido lo mismo que vendíamos antes de la crisis básicamente. En el momento duro del conflicto pues lógicamente podía haber socialmente ciertos interrogantes, una vez resuelto el conflicto en el mundo empresarial UB ganó en reputación porque hubo una resolución muy responsable de un conflicto que manejó una persona, dando la cara y hubo una coherencia de principio a fin. Impacto positivo en la reputación de la compañía. Después los resultados para la empresa ha sido espectacular. Todos los compromisos que se adquirieron no sólo en Aguilar sino en el resto de España, no sólo se cumplieron sino que se superaron, y esto como compañía esto es lo que cuenta. Si contribuyes con más inversión, más generación de puestos de trabajo, esto es lo que estamos haciendo,.. Tomando las decisiones que hay que tomar por difíciles que sean. En situaciones complejas dando la cara y siendo coherentes en todo lo que hacemos. Si quieres verlo desde el punto de vista racional creo que la imagen corporativa de la empresa ha mejorado.

En la fase de post-crisis ¿se propusieron acciones de comunicación para su tratamiento?

Después de la crisis una cosa que quisimos fue hacer mucho énfasis en el conjunto de lo que eran decisiones estratégicas que estábamos tomando desde punto de vista de más inversión. Anunciábamos todo lo que estábamos haciendo, resultados de la compañía. Antes no éramos una empresa que anunciaba sus resultados. A partir de ese momento se empezó a hacer y vamos manteniendo un nivel de presencia en medios de comunicación, explicando la marcha del negocio. Después del problema de Aguilar se ha creado mucho vínculos con el mundo periodístico, porque hubo mucha relación personal, llegas a conocer a las personas que hacen esta labor, se establece una cierta relación que ya permanece a lo largo del tiempo. Éste si que ha sido un cambio en la política de comunicación de la compañía. También se creó un departamento de comunicación. No hicimos campañas corporativas.

Acierto y errores.

El principal error fue no prever el riesgo de la retención de los directivos. Se podría haber hecho mejor la gestión con los accionistas. Hay que tener en cuenta que a mí me era muy difícil juzgar muchas cosas pues no llevaba un año en la compañía. Todavía no era un cargo de confianza para ellos. Y todas estas cosas tan sutiles acaban contando. Otra cosa mejorable hubiese sido si hubiéramos previsto el nivel de crispación que podríamos alcanzar, el preparar también a nuestras familias, porque ellas también aguantan su parte de presión y no estaban preparadas. Principal acierto, la consistencia y sobretodo que había un convencimiento de que eso era lo que había que hacer. Me sentía que estábamos actuando de forma ética y moralmente responsable. Y cuando tienes ese convencimiento de verdad, que lo estás haciendo bien, no hay quien te mueva.

¿Cómo viviste personalmente el conflicto?

Superman sólo existe en las películas. Yo no creo que haya ninguna persona cuando tiene que vivir un conflicto a nivel humano lo viva bien. Por más distancia que intentes poner, en mi caso, a nivel personal es otro, con quien colaboro y quien colabora conmigo es muy cercano cotidiano, entrañable, es mi forma de ser. Es como me gusta sentir a la gente que está a mi alrededor. Cuando tienes este nivel de relaciones o te desenvuelves de esta manera por la vida o cosas como estas son duras de poder gestionar. Sufrí, sufrí mucho y vi como sufrían los demás. En general no son situaciones para nada agradables y te impactan, hay amenazas,.. Forman parte de la parafernalia propia de estas situaciones, pero cuando las vives en primeras personas sólo te das cuentas con el tiempo de la huella que te ha dejado en ti. Es algo que probablemente en mi

vida sea uno de los hitos importantes que me habrán influido, que me habrán forjado como persona sobretodo para entender un poco más a los demás.

ENTREVISTA A OLGA MARTÍNEZ (Responsable de comunicación de UB)

¿Desde qué departamento se gestiona la comunicación?

Desde comunicación.

¿Desde un departamento qué tiene este nombre?

Bueno no, está dentro de Recursos Humanos.

¿Dónde se sitúa en el organigrama de la empresa?

Estaría por debajo de Dirección General, de Joan Casaponsa, y por debajo de RRHH, donde hay unos Direct Reports de RRHH y uno de ellos soy yo que es Communication Manager. Yo dependo del director de RRHH porque hay que meterlo dentro de una estructura y es por comunicación interna y dependo también en comunicación externa de Joan directamente. En interna, al director de RRHH y en corporativa, externa, etc, etc, al director general.

¿Cómo se organiza internamente el departamento?

A raíz de lo del conflicto, que yo no estaba, por eso no te puedo hablar del conflicto, pero a raíz del conflicto se ve que hay una necesidad de comunicación. Además que la comunicación está en auge, cada vez hay más compañías que antes no sabían que era muy bien la comunicación y qué necesidades había. Pero ahora cada vez más está cobrando más moda, más interés o más necesidad. Antes todas las empresas tenían departamento de marketing con una función de comunicación de producto, pero ésta ha dejado de ser la más importante y ha pasado a ser muy importante la reputación corporativa, o marca, más global. Se creó a partir de la crisis de Fontaneda, que fue un tema corporativo totalmente, un espacio donde era importante la comunicación interna. Se ha visto que cada vez más hay que diferenciarse por tus valores y no por tus productos. Se decidió definir una nueva función que es la que yo llevo. Como es una empresa que culturalmente no tenía departamento de comunicación pues no sabía muy bien como crearlo y como desarrollarlo. Se estuvo tiempo pensando si era necesario o no era necesario. Parece increíble que a día de hoy se esté pensando si sí o si no. Al final se decidió crear la posición. En UB se trabaja con la agencia, que es quien llevó todo el tema de la crisis, Inforpress, y en principio se pensaba que a lo mejor no era necesario tener una persona interna, a lo mejor con *inplant* de la misma agencia, o a lo mejor, continuamos con la agencia y no tenemos a nadie. Pero al final se decidió que era importante tener un puesto y por eso se llevó dos años pensándose. Todavía no se ha creado un departamento, sería necesario tener más de una persona. Sería más barato tener un buen equipo interno que conoce la compañía, la cultura, los valores, conoce todo,... En mi caso, no soy anti agencia, pero creo que las agencias son muy buenas para un caso puntual, para un apoyo puntual, para unas acciones, pero no para planear una estrategia si no vive la compañía.

¿Tienes a alguna persona a tu cargo o equipo?

Tengo a la agencia y tengo a un *inplant*, una persona de la agencia que me lo he traído como *inplant* a la compañía que está trabajando conmigo. Es una persona de soporte pero que no es de nómina de la compañía sino de la agencia. Trabaja para UB, está contratada por Inforpress. Trabaja aquí en las oficinas. Tengo a esta persona a mi cargo más el equipo de la agencia.

¿La comunicación es considerada por la compañía como valor estratégico?

Sí, por algunos, por algunas personas y por algunos departamentos. Todo el mundo considera que comunicación es muy importante pero todavía el 80% de la comunicación es informal, no está bien estandarizada. El director general y el director de recursos humanos lo consideran importante. Es decir, a primeros niveles lo creen. Cuando yo entré una de las iniciativas del año era formar a los managers, a los responsables de equipo en comunicación para que supieran bien como transmitir los mensajes. Pero, culturalmente es muy difícil todavía, no está muy arraigada internamente, se considera, se piensa, pero no se invierte mucho tiempo, no se invierte, no se gasta mucho presupuesto en comunicación. Los departamentos que consideran a la comunicación como un valor estratégico son RRHH, Dirección General y Técnica,... por donde estamos, como estamos en alimentación, por si hay repercusión externa por cualquier tipo de problema o por cualquier situación de crisis, ya que tiene que estar muy bien comunicado. Técnica es muy sensible, y cuento con ellos para muchas cosas. Técnica es I+D, es investigación, desarrollo, fórmulas.

¿Las políticas y las estrategias de comunicación desde dónde se marcan?

En ese sentido tengo mucha autonomía. Evidentemente, luego tengo que consensuarlo con el director de RRHH y el director general. Es decir, no tengo un briefing de ellos y luego hago el plan. Yo hago el plan y se lo presento. Luego lo modificamos o añadimos,... pero en ese sentido sí que me dejan libertad.

¿Cómo definirías el modelo de comunicación en UB?

Como entré aquí y no había un modelo, no había nada, al final lo definí en cuatro patas para entenderme yo y poder trabajar en alguna de ellas: comunicación interna, por sí misma, yo hago mi plan de comunicación interna, comunicación institucional, tenemos fábricas, la relación que tenemos con alcaldes, administraciones públicas, etc, también es muy importante. Ahora que estamos haciendo la fábrica nueva en Mérida, todo lo que sería la primera piedra, invitar a Ibarra, ...Esto es un tema muy mío, me lo monto yo para entenderlo. Comunicación corporativa y luego comunicación de producto, lanzamiento de producto, notas de prensa, si de repente, filipinos quiere hacer algún cambio de target, y necesito hacer una campaña específica de RRPP, trabajo con los de marketing. En comunicación corporativa, sería notas de prensa financiera, resultados, aquí trabajamos el centenario de Artiach del año que viene. Trabajamos temas de más de marcas UB en su conjunto. Tengo un plan desarrollado para cada una estas patas. En corporativa, estaría crisis, RSC. Estaría todo lo que la marca madre pueda necesitar. En comunicación interna, definir unas herramientas, que estén estructuradas, que llegue la comunicación a todo el mundo, asegurarme que las reuniones funcionan bien, hacer auditorías de comunicación interna, para ver si los mensajes llegan. Cuando llegué aquí había como unas veinte herramientas, pero no se utilizaba casi nada, había mucha confusión. Entonces al final hemos dejado cinco, cinco herramientas pero que funcionen realmente, para que la gente pueda informarse.

¿La comunicación interna se lleva desde RRHH?

Sí, depende de RRHH. Tengo mucha autonomía, pero depende totalmente de RRHH.

¿Tenéis algún plan o manual de comunicación de crisis? ¿Os viene dado por la central, UK?

Lo hemos creado nosotros. Cuando yo llegué estaba a mitad, deduzco que a raíz del caso Fontaneda se vio la necesidad de tener un manual de crisis,... estaba a mitad porque la persona que lo empezó se fue. Lo recuperé y el Manual se acabó este año. Yo he hecho lo que sería el manual, la maquetación, la redacción, más bien, la coordinación, con la ayuda de todos los departamentos. Quien lleva la gestión de crisis es el departamento de técnica. Son ellos los que en primera instancia, si hay algún problema, si pueden encontrarse por ejemplo una galleta en mal estado, es su responsabilidad, ellos son los que coordinan el comité de crisis, aunque luego participamos muchas personas, yo entro si hay un problema con prensa, con medios, temas internos,... yo en comunicación pura y dura,...pero lo que sería crisis lo coordina y lo gestiona el departamento técnico. Hay patas, y hay una parte que es mía, cómo tratar a los medios. Nosotros

identificamos una alerta verde, otra naranja o rojo, quien decide si es verde, naranja o rojo, es técnica, si se queda en verde yo no entro. Yo empiezo a entrar en ámbar y rojo, en rojo es cuando ya llega a prensa,... Aquí tengo mi propio manual de lo que tengo que hacer, antes sé que problema ha sido, quien se ha reunido, todos los problemas que se ha podido tener,... si puede llegar a medios o ha llegado a medios, entonces nos preparamos. Se llama Manual de comunicación de crisis. Recoge todo el protocolo, explica lo que es la crisis, cómo surge, los niveles de crisis, etc, hipótesis, donde recogemos, seguridad en la información por los sistemas, crisis si alguien pasa una información confidencial, lo que hay que hacer, personal, instalaciones, contaminación o retirada de producto, seguridad del medio ambiente, promoción y publicidad, y luego hay anexos donde hay información, qué productos tenemos, etcétera.

¿Se establecen también los públicos a los que hay que dirigirse en caso de que haya una crisis?

La página más importante del manual es donde se establece el circuito que debemos seguir. Detección de una crisis, si es real o si es potencial. Recogida de datos, sería el primer nivel. Evaluamos cuál es la crisis, actuación según el nivel, convocar el comité de crisis y comité de apoyo, vamos al manual tomamos decisiones, se establecen portavoces, interlocutores, responsables públicos, y luego ya la ejecución, con los medios de comunicación, se toman en consideración los trabajadores internos autoridades, clientes, afectados y medios de comunicación. También tenemos un manual de emergencias, pero en plan simulacros de incendio, que tiene que llegar a tal hora, en todas las fábricas están. El manual de comunicación de crisis es el único manual que existe de gestión de crisis. Este manual se hizo aquí y se llevó a UK para que se aceptara por parte de la matriz y se aprobó.

¿Practicáis la Responsabilidad Social Corporativa?

Llevamos a cabo muchas acciones pero lo que pasa es que no está estructurado. Al ser la empresa que es recibes mucha demanda de colaboración con muchas entidades. Lo que decidimos porque no participábamos en nada, cuando empecé a plantear a Joan un plan específico, me comentó que estábamos muy cerca de la venta, porque ya no seríamos UB, y no tenía mucho sentido a nivel corporativo. Pero como persona que es Joan, que es una persona muy humana, él estaba interesado en hacer algo en la comunidad, tener una complicidad con esto. Hicimos un plan basado en acciones en nuestras zonas de influencias y en niños, colaborar en arreglar unas aulas en escuelas, en Orozco, en Viana, que se invierte pero sin hacer ruido externo, que se quedara internamente, para que culturalmente empezáramos nosotros a tener conciencia de acciones de RSC. Primero nosotros y luego ya llevarlo a nivel externo, pero aún no hemos llegado a ese nivel. Hemos hecho un proyecto de *energy*, de ahorro, para el medioambiente para intentar ahorrar en consumo, para el consumo responsable de energías, todas, desde el gas comprimido para Orozco que se utiliza mucho, desde el agua, calefacción, aire acondicionado... Pero para que no viera que era que la empresa quería ahorrar en costes, dinero, decíamos pues hemos conseguido este mes evitar cortar 3000 árboles, todo lo que se consiga será para invertir en acciones para la naturaleza pero no ha salido fuera, no se ha hecho público. No queremos internamente que los colaboradores piensen que lo hacemos con el fin de darnos notoriedad o de imagen.

Habéis dicho que recurrís a una agencia externa ¿qué áreas abarca esta agencia?

Inforpress está como fee y la tenemos para todo. En un principio cuando yo llegué, como pasó lo de Fontaneda, estaba muy marcado el tema de comunicación corporativa e institucional. Pero en realidad tal y como está la comunicación cuando haces un diagnóstico a partir de una pequeña auditoría ves que primero hay que empezar por abajo, por otro lado. El contrato lo teníamos muy orientado a corporativa e institucional. Le he dado la vuelta y lo he centrado en la comunicación interna. La idea era trabajar con agencias para temas puntuales, eventos, la primera piedra. No creo que una agencia sea buena en todo, hay unas que son buenas en RSC, otras en eventos. Yo soy de la opinión que es mejor no tener fee sino tener un apoyo puntual. Al final con todo este tema de la venta, no es momento para hacer grandes cambios, además nos conocen y lo hemos dejado como lo teníamos. Le he dado la vuelta al contrato, la idea es que no nos dediquemos

tanto a institucional o corporativa y centrarlo más en interna, que es la que está más débil, ya que somos 1200 personas hablando de una compañía. Lo he volcado un poquito más en interna.

¿En la comunicación externa, la comunicación de producto desde donde se lleva?

Se lleva desde marketing.

¿Cómo realizáis la planificación de la comunicación?

Tenemos un plan anual que abarca las cuatro patas, he puesto acciones para cada una de ellas, así como los objetivos, qué necesito, por ejemplo, en comunicación interna qué he de hacer, quiero que haya una mayor interrelación entre departamentos, establezco acciones puntuales y digo aquí qué necesito, necesito que participe el departamento de RRHH y me busco aliados. Me voy marcando un calendario. Un plan para cada pata, con acciones puntuales y cómplices porque al estar sola necesito mucha complicidad. Lo estructuro y me lo aprueba, pues vale, perfecto. Valoro cual es el coste total de todas las acciones, lo presento a Dirección General, y es ella quien decide qué podemos hacer y qué no, valorando qué acciones son más importantes y cuáles son menos.

¿De qué herramientas dispones para realizar el plan de comunicación?

No tenemos nada. Es un trabajo muy artesano. En el fondo creo que esto es muy de multinacional. Quizá en Kraft, se tiene otro tipo de cultura y se estile diferente al ser una empresa americana y tienen otro tipo de cultura. Yo tengo el manual de identidad corporativa que utilizo en mis presentaciones, pero mirármelo para hacer los planes, no. Yo voy a Londres también lo presento a mi jefa de Londres y lo comentamos. Ella es la Directora de Comunicación Corporativa de toda UB, también dependo de ella. En realidad, la relación con ella se establece cuando tiene que difundirse una nota de prensa en relación al grupo y se dirige a mí, que no un trabajo en equipo con una estrategia en común que trabaje conjuntamente. En el proceso de selección me entrevisté primero con el director de RRHH, después con el director general, luego el director de RRHH del grupo y luego esta persona que es la directora de comunicación corporativa,... ellos son mis jefes. Su cargo concretamente es corporate first director. En Londres, este equipo lo forman seis personas, claro es que en Londres son 10.000 colaboradores.

¿Qué canales de comunicación utilizáis? Por ejemplo en comunicación interna.

Trabajo con tabloneros,... bueno empezamos por arriba. Reuniones de team, del equipo directivo. Normalmente, respecto a las comunicaciones, informo a la dirección de la compañía que son nueve directores, y luego a los 50 que estamos en el segundo nivel que reportamos directamente a un director, que somos manager, y luego éstos tienen a sus equipos. Tres veces al año nos reunimos, lo llamamos team meeting, somos 70 personas, presentamos planes, cómo está el negocio, objetivos para el siguiente año, son dos jornadas laboral-lúdicas, dura dos días con cena, viene gente de fuera, de otras fábricas. Los managers se encargan con sus equipos de explicar la comunicación y bajarla. Otro sería lo que es la Intranet, que está por desarrollar, está muy verde. Luego estaría la sala de prensa que es una herramienta nueva de este año, salen las noticias tuyas, de la competencia, a nivel interno te evitas el no estoy informado. Yo cada día recibo las noticias, y cuelgo las que me parecen más interesantes. Hay un apartado a tiempo real, que se actualiza cada ocho minutos de lo que vende UB, sobre nuestras marcas, de la competencia. Esto se utiliza a través de la Intranet. La Intranet es mucho más corporativa, y la sala de prensa es un tema más relacionado con los medios,... que la gente se entera por la prensa y así lo evitas. Tenemos acceso todos los departamentos que tenemos ordenadores, sólo los que están en oficinas de todas las fábricas. Los puntos rojos, los tabloneros,... para las fábricas, para los que no tienen acceso a Internet. Luego tenemos, el café con Dirección. El director general hace un café cada mes con distintos trabajadores de UB, de todos los niveles, la idea es tomar un café durante dos horas y hablar de lo que sea, para hacerlo más próximo, para que la gente lo conozca, para que se vea como una persona próxima. Hay mucha gente que lo ve pasar y punto, es la forma de verlo más próximo. Va tanto aquí como a otras fábricas. Luego hay mail, lo utilizamos mucho. Cada mes sacamos el UBSE informa, todas las ventas, como están las cuotas de mercado, datos y noticias,...las campañas de publicidad, los nuevos lanzamientos, si una fábrica ha tenido un

nuevo ISO. Todas las noticias más importantes de cada una de las fábricas para que estén informados de lo que está pasando. Las pantallas de plasma para cada fábrica en las zonas de descanso para los trabajadores de fábrica que no tienen acceso a pc, durante los descansos, se van pasando información, del UBSE informa, de los anuncios que se están pasando en televisión, de cómo ha ido la producción del día en la fábrica, de las campañas,... ellos se informan en los descansos. Esto está en todas las fábricas de producción.

En comunicación externa ¿qué canales hay?

Los canales de comunicación externa lo llevan los de marketing, publicidad y BTL.

¿Qué niveles de comunicación por tanto se dan en UB?

Trabajamos con todos los niveles de comunicación, ascendente, descendente y horizontal.

¿Tenéis algún protocolo para la gestión de rumores?

No. Es una asignatura pendiente porque realmente hay muchísimo rumor. Yo desde la carrera, es algo que se me escapa, no encuentro las claves que me digan como combatirlo. Es muy fácil crearlos, combatirlos es muy complicado. Hay muchas teorías y agencias, cómo combatir un rumor,... dando información, siendo transparente, claridad,... pero en realidad no es cierto, porque eso sí se ha hecho, cuando se lanza un rumor sobre un tema se trata de aclararlo pero a veces es mejor creer lo que te están contando, es mucho más morboso. Estamos haciendo un esfuerzo muy importante en comunicación con la venta de la compañía. Siempre hay quejas de algo. Todo el mundo quiere saber. Para todos es una asignatura pendiente, para todos los que nos dedicamos a la comunicación en España. Quien saque la fórmula, se lleva el Nobel.

Respecto a la figura del director de comunicación, en tu caso ¿qué formación tienes a nivel académico y profesional?

Yo quise hacer publicidad y periodismo, pero la nota de corte era un siete y pico y la verdad por selectividad no entré. La única escuela donde se hacían temas comunicación y relaciones públicas era ESERP, estudié allí. Cuando terminé después hice un curso de gestión de empresas en la Universidad de Barcelona. Luego me fui un año a Berkeley, a San Francisco, a hacer un curso de comunicación internacional. Desde el primer año de carrera estuve trabajando: en chupachups, prácticas de RRPP, luego me fui a la empresa familiar, estuve dos años con él, era el sector de la automoción, toqué comunicación de producto, distribución,.. luego me fui a una consultoría de Recursos Humanos. Para mí ha sido muy importante, porque ha sido la escuela más importante que he tenido, al ser servicios he trabajado mucho con los medios, y a mí ese mundo me encanta. Allí estuve seis años, estuve en Barcelona y luego me fui a Madrid como directora de comunicación y marketing. De allí me fui a Bassat Ogilvy, estuve en cuentas, entré para desarrollar el departamento de eventos, y me contrataron para llevar una cuenta específica que era la European Films Awards, que era una macrocuenta. Pero vi que mi mundo no era la agencia. Yo soy una persona que me entrego en mi trabajo. A mí me gusta formar y ser parte de una compañía, y ser parte parcial no lo disfrutas, no lo vives, no te sientes recompensada. Para mí la parte emocional es muy importante, en la empresa estoy muy a gusto porque es como mi criatura, prefiero mil veces el mundo de la empresa. El sector de alimentación siempre me encantó, de toda la vida. Desde los 16 años voy a Alimentaria sola a pasearme, porque me encanta, veo los stands, y salió la oportunidad de estar aquí y encantada.

Define tu función principal como responsable de comunicación.

La función del responsable de comunicación, a nivel externo, sería colaborar o ayudar a una mayor notoriedad e imagen de marca de la compañía y a nivel interno, establecer canales y flujos de comunicación para mantener a toda la organización informada y bien informada.

¿Participas en la elaboración de los planes de comunicación de la empresa?

En el de comunicación de crisis lo que he hecho ha sido la coordinación, pero todos los departamentos cada uno ha hecho su parte,.. Los planes de comunicación los hago yo pero consensuado con el director de recursos humanos y el director de general.

¿Cuáles son los canales más útiles para el responsable de comunicación?

La comunicación cara a cara, pues te permite el feedback, es la más complicada, porque no hay tiempo material para llevarlo a cabo, si fuera una empresa de 10 trabajadores se podría llevar, pero siendo una empresa así tienen que haber otros canales,.... Todo lo que es en papel y no va a directamente a la persona es interpretable. Cuando hay que hacer la cascada me da un miedo terrible, porque tú no lo puedes controlar, porque hay personas que ven el vaso medio vacío y otros medio lleno. Si tuviera un equipo dedicaría muchísimo esfuerzo y un recurso único a controlar que los mensajes que tienen que llegar a los colaboradores llegaran correctamente. Invertiría en esto, más que en prensa, que también es muy importante, pero primero invertiría en esto. De hecho el motor de la compañía son los que están trabajando. Para la prensa, los medios, esta compañía es muy golosa, y más o menos, la puedes controlar tú, pero a los trabajadores es complicado. Tener una empresa de este tamaño implica tener muy en cuenta a la gente. Para mí las herramientas más importantes son las que puedes ver cómo el mensaje llega. Se podría evitar el rumor si tú pudieras llegar a toda la gente y hablar con ellos.

¿Recibes formación por parte de la empresa?

Sí, hice un curso en Madrid sobre comunicación escrita y comunicación oral. Te dan la oportunidad y si tú quieres participar en algún curso lo puedes hacer, están muy abiertos a que la gente se forme.

¿Cómo definirías la identidad, la imagen y la cultura?

UB no tiene identidad, desde mi punto de vista, es una compañía que tú preguntas por aquí, y tienes que decir lo que era antes Nabisco, la gente no tiene ni idea de lo que es UB... responde a una estrategia donde es más importante que se conozcan las marcas, es más importante que se conozca Filipinos, que se conozca Marbú, que se conozca Fontaneda, Artiach, que no UB, porque UB el peligro que tiene es que al ser una empresa de capital de riesgo, que cuando se vende desaparece, hacer mucho esfuerzo en imagen corporativa de una marca que sabes que en cuatro, cinco o seis años va a desaparecer, no tiene mucho sentido. UB no tiene identidad, en los packs aparece en pequeñito y ya. Y creo que es una buena estrategia por lo que pasa. Como cultura, yo diría que es muy de valores. Es una empresa que se basa mucho, y que lucha mucho en que haya un buen clima, que la gente esté a gusto trabajando en la compañía, lo que se respira, muy buen ambiente, compañerismo. Hay de todo, porque somos muchos, y puede haber distintos ambientes dependiendo de la empresa, pero en términos generales culturalmente es una empresa muy preocupada por el bienestar del trabajador, en la conciliación de tu vida familiar y laboral, es muy humana. Esto también depende de la persona que dirige la empresa, porque Joan es una persona muy sensible, muy preocupada por su gente.

Antes de que llegaras a UB, ¿quién asumía estas funciones?

Había una persona, que estaba en Recursos Humanos y que llevaba temas de Organización, Compensación y Comunicación. Pero claro eran muchas cosas para ella, ya que claro la comunicación ya es una entidad por sí misma. Se hacían comunicados, se envían cosas, como UB informa,...ahora esta persona sigue en Recursos Humanos llevando otros temas.

¿Cómo se organiza la empresa, es decir, qué departamentos existen?

El departamento técnico, el departamento de Business Process (compras, logística), el departamento de ventas, el departamento de Recursos Humanos, el departamento de Manufacturing, departamento de RRHH, departamento de Sistemas, departamento Financiero, el Country manager de Portugal (comercial, de negocio). Joan Casaponsa, que es el director general, también es el director de Marketing, y de él depende tres marketing managers. Yo dependo del Director de Recursos Humanos y del Director General.

ENTREVISTA A ANA SÁNCHEZ E ISABEL GRIFOLL (Consultoras de comunicación de la agencia Inforpress)

Habládmeme de la empresa Inforpress, ¿cómo se estructura y qué servicios ofrece?

I: Inforpress es una agencia de comunicación de servicios plenos que lleva ya 18 años en el mercado y que se ha caracterizado por un crecimiento sostenido y permanente desde que se fundó. Nuestra experiencia en crisis arranca casi desde el primer momento en que se creó Inforpress, porque uno de nuestros primeros clientes empezó a tener problemas a raíz de un accidente, un ascensor que se cayó y donde hubieron muertos. Ese fue nuestro primer cliente de Inforpress. A partir de ahí, lo que es prevención de crisis y lo que es comunicación de crisis, pues, hemos ido dando respuesta a las necesidades que nos han planteado tanto clientes continuados que tenían problemas como clientes nuevos que recurrían a nosotros para ayudarles a solucionar esos aspectos de situación delicada, por llamarlos de alguna manera. En cuanto a servicios, no solamente estamos centrados en crisis, llevamos muchos temas de comunicación interna, una de las áreas de mayor crecimiento en Inforpress. Tenemos un departamento de formación que está también con unos índices de crecimiento muy importantes. Hacemos formación orientada a comunicación, desde responsabilidad social corporativa, revistas de empresas, cómo hacer que el portal sea interactivo, formación de portavoces, hasta cursos más consolidados de portavoces, como nuevos aspectos de la comunicación. La comunicación en el buen gobierno de las empresas, de qué manera esa comunicación socialmente responsable revierte en reputación para la compañía. Lo que hemos hecho ha sido que todo nuestro saber hacer como consultores lo hemos volcado en cursos de formación. A parte de formación, tenemos nuestro departamento de actos, nuestro departamento de eventos, en los que también hemos llevado a cabo centenarios, grandes actos de inauguración, convenciones,....

¿Exactamente qué departamentos conforman Inforpress?

I: Funcionamos por áreas especializadas. Está el área de medios que lleva la relación con los medios de comunicación, el área de comunicación corporativa, el área de comunicación de salud, tenemos un área de documentación donde se recoge y se realiza todo el material, tenemos a un equipo de diseño. Nos vamos dando salida y solución a necesidades concretas que tienen nuestros consultores. Algunas de estas áreas dan respuesta a las necesidades concretas de los consultores y luego también para dar soluciones concretas a nuestros clientes. Van surgiendo nuevas áreas dentro de Inforpress, y todo eso sustentado por los estudios que hacemos. Hacemos muchos estudios. Creo que es la única consultora de comunicación que hace los estudios en colaboración con el Instituto de Empresa, en colaboración con ESADE. Vamos recogiendo áreas de sectores y vamos analizando cómo está la comunicación en ese sector.

A: Otra de las características que tiene Inforpress es que tiene oficinas en Barcelona, Madrid, Valencia. Tenemos oficina en Lisboa, un proyecto pronto para Sevilla. Por lo cual, nos da la presencia Ibérica que en estos momentos algunas de las compañías necesitan, como es el caso de United Biscuits. Formamos parte de la Red Internacional PROI, también ofrecemos soluciones internacionales a nuestros clientes.

¿Cuándo comenzó la relación entre Inforpress y United Biscuits? ¿Antes o después de la crisis?

I: Ellos trabajaban con otra agencia de comunicación pero por los motivos que sean decidieron hacer un concurso y concursamos. Me acuerdo además que fuimos y nos reunimos con ellos bastantes veces. Al final nos eligieron y empezamos a trabajar comunicación corporativa y comunicación de producto muy centrados en gelatinas, o comunicación de salud de algunos de sus productos que permitían un trato diferencial.

A: Para comunicar cosas de productos que ellos tenían, que si el nuevo filipinos, nuevas galletas,...

I: Nuestro contrato con ellos estaba circunscrito a comunicación corporativa en general, o sea, demandas de información de medios, prensa, compañía, sus previsiones,...y luego para ayudarles en alguna serie de productos que se podían dar un tratamiento diferencial. Ese era nuestro contrato. Y empezamos un año antes del conflicto. Al cabo de un tiempo surgió esa necesidad concreta desde el área de Recursos Humanos que se pusieron en contacto con nosotros para que les hiciéramos una propuesta concreta de cómo abordar ese tema. Nos explicaron cuál iba a ser esa circunstancia, nos pidieron credenciales sobre otras situaciones similares en las que habíamos trabajado, cuál era nuestra experiencia en esta área y que les hiciéramos una propuesta de cómo trabajaríamos y en qué condiciones. Y lo hicimos. En aquel momento, nuestra experiencia en ese campo ya era bastante amplia. Me acuerdo que le encontrábamos similitudes con el caso de Findus que cerró dos fábricas en un pueblo de Pamplona.

A: Era el cierre de una planta en una localidad pequeña donde la gente tenía familiares que trabajaban en ella, había una cierta similitud entre ambas circunstancias.

I: Nuestra propuesta fue, pues, trabajarlo a nivel de prevención, elaborar un plan de comunicación donde estuviera todo analizado, todos los públicos, los mensajes, el timing,... como se suele trabajar en estos casos. Hay que prevenir todos los escenarios, qué es lo que puede pasar, qué hacer en cada uno de los casos. Fue un plan muy bien trabajado que además para su tranquilidad como nos lo dijeron con tiempo pudieron enviarlo a Londres, para que lo validaran.

¿Para elaborar este plan de comunicación contabais con informes, auditorías de imagen, algún plan marco de gestión de riesgos cedidos por UB?

I: Nosotros los planes de comunicación que hacemos es a través de la información que nos da el cliente y de nuestro conocimiento que tenemos. Hemos de prever qué consecuencias a nivel de comunicación va a tener. ¿Qué sabíamos? lo que nos explicaba el cliente. No era la primera vez que había un ERE en esa fábrica, que años antes ya lo habían planteado, que se sabía desde hacía mucho tiempo que esa fábrica estaba muy mal. El análisis que hacía el cliente de la situación era absolutamente completo respecto a su decisión. Eso lo trabajamos a nivel de comunicación. No teníamos ningún informe del impacto económico que suponía en la zona, pero ya vimos que era muy elevado. A nivel de fábrica, hicimos una búsqueda por Internet, un poco de cada una de las fábricas, para saber cómo estaba comunicada, qué relación tenía con el territorio. Vimos que la más emblemática era Fontaneda. Desde el punto de vista de la comunicación y en plan divertido, les decíamos que no era la más adecuada para cerrar. Había muy buena relación y siempre la ha habido con el cliente. El Director de Manufacturing nos dijo que los criterios que se siguen a la hora de cerrar una fábrica son de ingeniería industrial y que luego llega la comunicación para intentar ayudar a que esa decisión tenga el menos impacto posible, pero no al revés.

A: Creo que todo el mundo sabía que era emblemática para muchos españoles. Galletas María, todos hemos comido y teníamos muy claro que independientemente de la mala situación de la planta, que era innegable que en cualquier circunstancia había que cerrarlo, iba a tener un impacto emocional en la gente, a parte de los propios trabajadores. Cuando nos explicaban la situación era una decisión estratégica que suponía salvar o poner en unas mejores condiciones al resto de plantas de UB en España. El cierre de esa fábrica que estaba a una capacidad ínfima de

producción suponía reforzar las otras plantas, y en definitiva reforzar la estructura de UB en España, y que pudiera seguir adelante con fuerza dentro de la estructura del grupo a nivel europeo.

¿Qué apartados contenía el plan de comunicación?

A: Nosotros en el plan de comunicación, teníamos en cuenta, en primer lugar, a qué públicos nos íbamos a dirigir, evidentemente, estaban los medios de comunicación locales, las autoridades locales, los sindicatos, el personal interno,.. Había que comunicarlo tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, evidentemente a la planta afectada, pero también al resto de plantas de UB, porque algunas de ellas iban a ser receptoras de esas personas que iban a trasladarse a trabajar. El tema de la comunicación interna se trabajó de forma muy importante.

I: Y es uno de los aspectos que siempre destaca Joan, que la comunicación interna es muy importante.

A: Era muy importante que el resto de plantas comprendieran esta decisión, tuvieron muy claro que el futuro de ellas dependía de esa decisión. Y otro público importante, eran los sindicatos, la administración porque era un ERE, los sindicatos porque había que explicarles los motivos de ese cierre, primero a nivel nacional, también a nivel local. Y después también a las autoridades locales, a las que desde un primer momento se las tuvo muy en cuenta. En ningún momento fue un cierre no anunciado sino que se comunicó previamente a todo el mundo.

I: Se les complicó la retención, el expediente de Madrid lo devolvieron. Tuvieron una oposición muy fuerte, entre otras cosas, porque todo el mundo tomó decisiones muy radicales respecto al tema. Creo que la retención, secuestro, llámalo como quieras, que eso fuera noticia de primera plana, obligó al político a reaccionar, a posicionarse. Cuando esto sale en los medios la reacción es tan visceral que el político reacciona intentando no perder el voto, evidentemente.

A: Se politizó mucho el tema.

I: El hecho que en el pueblo se saliera defendiendo la fábrica,....

A: como "Fuenteovejuna".

I: Hizo mucho que se radicalizaran las posiciones. Y dificultó mucho la negociación que tenía que hacer la empresa. La comunicación, después de que se anuncia, va detrás de la negociación. La negociación es difícil. La comunicación es muy ruidosa, porque todo el mundo habla, todo el mundo opina, todo el mundo dice, y realmente les costó muchísimo que se sentaran los sindicatos a hablar. Pero tienen un sobresaliente cum laude en negociación porque al final se encontró pese a lo complicado de la situación una solución asumible y aceptable por todas las partes implicadas. Realmente Joan y el equipo de UB hicieron una labor impresionante. Pero claro, cuando la negociación es tan dificultosa y tiene tantos frentes, la comunicación también lo es. Va detrás.

A: Después se analizaban los escenarios, por ejemplo, van a sentarse a negociar, a partir de esos momentos vamos a mantener estas comunicaciones. Quién dice qué, a que hora. Este señor va a decirselo a este señor a tal hora de forma personalizada. Los directores de tal se van a sentar con los responsables de los sindicatos a tal hora y lo van a decir de esta manera. Todo estaba perfectamente planificado. Y después, a partir de que se iban produciendo los acontecimientos también se iban preparando los escenarios teniendo en cuenta las diferentes alternativas. En el momento en que la negociación empezó, independientemente de las declaraciones, ahí nosotros estuvimos un poco a remolque de las negociaciones, porque en ese momento lo que hay que hacer es llegar al acuerdo. Salir en medios no ayuda a que un acuerdo se cierre.

I: Una de las cosas que siempre comentamos con Joan es que él siempre ha dado explicaciones a quien le pedía. Y siempre ha respetado las mesas de diálogo y negociación sindical. Por eso en el momento en que ellos se sentaron a negociar la comunicación pasó a estar en función de esa negociación.

Cuándo se produce el secuestro o la retención se da una mayor cobertura mediática, lo cual parece ser la clave del conflicto, ¿tenéis que cambiar vuestro plan de comunicación? ¿todo lo que habíais elaborado? ¿Os pilló de sorpresa?

I: Pilló de sorpresa a todo el mundo. Dos cosas pillaron de sorpresa a todo el mundo. EL ERE que no se aceptara en Madrid, y luego el tema de la respuesta tan visceral del pueblo. Eso pilla por sorpresa. Y claro que obligó a todo el mundo a reconsiderar absolutamente todo, no estaba previsto que nos llamara el New York Times a haber qué pasaba con el secuestro, eso no estaba previsto. Estaba previsto que saliera en la prensa local y si se complicaba el tema, que saliera también en las televisiones nacionales, si se complicaba, pero no estaba previsto que nos llamara el New York times....

¿Qué medios se hicieron eco del acontecimiento?

I: Fueron muchos medios de comunicación, recuerdo a Luis del Olmo,...todo el mundo se solidarizó con el pueblo. Eso es algo que hay que entender porque claro las imágenes de televisión impactan muchísimos porque ves a unos señores que salen de una fábrica que la querían cerrar. Lo que ocurre es que esa fábrica era deficitaria, esos señores no estaban cometiendo ninguna irregularidad, lo que ocurre es que en el fondo había un plan social que era muy bueno para esta gente. Lo que pasa, a veces las cosas no salen como estaban previstas y eso es lo que sorprendió a todo el mundo.

A: Nosotros cuando planificamos, cumplimos a raja tabla esas previsiones, quién va a comunicar qué, como se va a comunicar. Enviamos el primer comunicado, no hay una reacción contraria ni mucho menos, no hay ningún rasgamiento de vestiduras, porque todo el mundo sabe que esa fábrica iba mal, los propios trabajadores. Pero de repente ellos fueron a negociar, a hablar con los sindicatos, personalmente quería dar las explicaciones a los sindicatos, al comité de empresa, y es en ese momento cuando se capitaliza ahí la gente, y de repente una cosa que se había comunicado, parecía ya aceptada, se crea ese clima de efervescencia que es lo que lleva al tema del secuestro, de la retención. No estamos acostumbrados a que cuando hay un cierre de una planta, o una reestructuración, de repente haya ese amotinamiento. Evidentemente, a partir de ahí, hay que reaccionar.

I: Estaba previsto el desarrollo de todos los acontecimientos teniendo en cuenta que se aceptara la medida, pero no estaba previsto qué pasaba si no se aceptaba la medida y si había un amotinamiento. Eso no estaba previsto.

¿Cuáles fueron las funciones desempeñadas por Inforpress?

I: Piensa que cada día nos llamaba Londres para dar explicaciones directas desde la agencia sobre cómo estaba yendo todo. Hacíamos redacción de todas las noticias, seguimiento,.. se hacían informes sobre si se conseguían los objetivos. Uno de los objetivos era que quedara claro que la decisión era irrevocable y que la marca de UB, que la marca se iba con ellos. Hay una serie de constantes en todas las comunicaciones y ésta era una de ellas. Pasara lo que pasara, aunque se enfadaran mucho los interlocutores, tenía que quedar claro que la marca era innegociable y que UB se iba de aquí.

A: Previamente, además de los escenarios, se trabajó argumentarios, se trabajó también todos los comunicados de prensa. Se envió uno a Castilla y León, otro al País Vasco, a Cataluña, a todas las zonas, a Extremadura, donde UB tenía plantas. Hubo contactos además de Castilla y León, con las diferentes autoridades que creo dependen de Agricultura para explicar cómo quedaban sus plantas en cada una de las comunidades, reforzadas,... Independientemente del conflicto de Aguilar, hubo una estrategia a nivel nacional, en todas las comunidades autonómicas donde la empresa tenía plantas para explicar cómo quedaba la estructura en España y luego ya en Aguilar. Como te dice Isabel, un hecho de esas circunstancias te obliga a reaccionar. Allí empezamos a convertirnos como te decía en interlocutores, queremos que le llegue este mensaje a una de las

partes, ahí estuvimos nosotros, un poco también esa labor de interlocución, independientemente, de lo que se negociaba en la mesa de negociación,...

¿Formasteis parte del comité de crisis?

I: El comité de crisis estaba creado incluso antes, cuando nosotros empezamos a trabajar en el proyecto ya había designado una serie de personas que formaban parte del comité de crisis. Con cualquier tipo de crisis con la que nosotros trabajamos, tenemos muy claro el tema del manual, quién forma parte de las crisis, cómo han de localizarlos, si deben convertirse en portavoces, qué se debe decir, qué no deben decir. Si hay varios portavoces todavía más porque los mensajes tienen que ser unificados. Eso estaba muy trabajado... Ellos tienen un organismo interno, de *management*, estas personas estaban informadas porque todos iban a ser portavoces ante públicos determinados de la empresa, eso estaba muy trabajado en ese sentido.

A : Quién, con quién contactábamos, teléfonos de contacto, qué día, día-1, día -2, cómo íbamos a fijar la reunión, cómo se le iba a decir, todo se intenta planificar al máximo y no olvidarse nunca de ningún público. Todo estaba muy cerrado, autoridades locales, Orozco, Viana, Aguilar,... los sindicatos de Castilla León, de Extremadura,... los mandos intermedios, que son muy importantes a nivel de público interno, para que los mensajes vayan llegando, los empleados de Aguilar de Campoo evidentemente.

I: Lo teníamos muy estructurado y muy consensuado a nivel interno, a nivel con la central. Los públicos estaban muy identificados.

A: En un manual de estos están todas las personas que pueden estar implicadas.

I: ¿Qué marca el antes y después? Ahora cuando trabajamos esto seguimos trabajándolo igual, estratificando muy bien los públicos, los mensajes, el timing, cuándo éste dice qué, a partir de qué momento, la nota de contingencia, la reactiva. O sea, eso no ha cambiado porque está bien hecho, ahora insisto mucho más en el “ y si no se sientan a negociar”. No dar por supuesto que se ha hecho antes, que la seguridad está garantizada. Cada caso es diferente. Ahora soy más puntullosa. Siempre recomiendo que las negociaciones se realicen en sitios neutrales.

A: También nos dimos cuenta que la comunicación es muy importante, evidentemente hacer llegar los mensajes es muy importante, pero la comunicación no cierra la empresa. Es una decisión empresarial y en ningún momento la comunicación va a impedir que eso no salga en medios de comunicación, no se digan determinadas cosas.

I: Dicho de otra manera, si la gente no quiere que se cierre la fábrica, y no está dispuesta a que se cierre la fábrica y no acepta discutir esto, te pongas como te pongas no lo aceptan.

A: Y luego, de repente también te encuentras con muchísimos portavoces, que quieren decir la suya.

I: ¿Cómo resumiría? Para mí el convencimiento de que la comunicación es estratégica y que es super importante lo tengo desde siempre, me dedico a la comunicación. Pero la comunicación no soluciona en sí misma nada, por muy bien que hagas la comunicación, por sí misma no vale nada. Primero hay que pensar qué hacemos y luego pensamos qué decimos.

¿Cómo calificaríais a la estrategia de comunicación que se siguió?

I: Nosotros dábamos las explicaciones de lo que pensábamos hacer y era una estrategia reactiva en el momento en el que hubo una negociación. Cuando llamaba Luis del Olmo, Joan le explicó lo que pensaba hacer, tampoco tuvo ningún problema para entrevistarse con medios locales porque él tenía el convencimiento de que no iba a hacer nada malo. Él necesitaba ser coherente consigo mismo, con el proyecto, con la decisión tomada. Era una situación absolutamente medida y legal. Él como Director le correspondía ir a explicar lo que estaba ocurriendo y había gente, medios de comunicación, que estaban demandando qué ocurría, cual era la posición de la compañía. Hasta

que no hubo la mesa sindical se les atendió, en el momento en el que hubo una negociación fuimos muy reactivos.

A: Organizamos una rueda de prensa en Madrid,...nos sentamos y valoramos que estaba opinando todo el mundo...

I: La empresa tenía todo el derecho a hacer llegar su mensaje de la decisión que ha tomado, sabiendo que tenía todos los públicos en contra. Él lo sabía. Nosotros fuimos el instrumento que le facilitaba esa voz pequeñita en los medios. Porque era pequeñita al lado de todos los demás, pero la tuvo. En el momento en el que hubo la mesa sindical se pasó a proteger ese entorno de negociación que es el que necesitábamos para salir del proceso.

A: Comunicábamos lo que teníamos que comunicar.

I: Nosotros teníamos los escenarios, de que si ocurre A, ocurre B, ocurre C, el comunicado que correspondía después de la mesa de negociación por parte de la compañía, y eso sí que lo teníamos absolutamente trabajado.

¿Siempre fue una estrategia reactiva?

I: En cuanto se constituyó la mesa de negociación siempre fue reactivo. Lo que ocurre es que al final del proceso cuando ya se había llegado a un acuerdo, o estaban a punto de llegar a un acuerdo, sí que teníamos también demandas de información de articulistas de opinión, que después de que ya había salido durante tanto tiempo la opinión de todo el mundo y la empresa seguía diciendo esto, pues se analizó el proceso desde la óptica empresarial. Joan se volvió un experto en tratar a todos los públicos, y como es muy inteligente además, no me acuerdo muy bien, pero a lo mejor si que en algún caso aprovechó en algún medio de comunicación para lanzar algún mensaje. En aquel momento ya éramos reactivos. El acuerdo no iba a llegar a través de explicárselo a los periodistas, el acuerdo iba a llegar directamente con la parte interesada. Realmente, Joan tenía una gran fortaleza y un buen humor para tratar estos temas. Los medios de comunicación le respetaron muchísimo también porque los atendía, y luego los medios comprenden que si hay una mesa de negociación, pues hay la nota reactiva y punto. La imagen que él tiene delante de los medios de comunicación es muy buena porque en ningún momento tuvo miedo, fue muy valiente y eso el periodista lo valora. No se escondió, dio la cara.

¿Hubo tratamiento de rumor?

A: Yo me acuerdo que teníamos una respuesta en el que UB responde a hechos y no a rumores. Tuvimos que habilitar un equipo especializado solo para dar respuestas.

I: De vez en cuando tenías a Iñaqui Gabilondo interesado. Luis del Olmo fue uno de los que más estuvo pendiente del tema.

A: Joan estuvo hablando con Luis del Olmo, con el que se puso al teléfono, y estuvo hablando con él. Impresiona mucho tener que hablar con Luis del Olmo. Joan tuvo muy claro que había que explicarle la postura de la empresa porque si no, no la iba a conocer y que merecía toda su atención en ese momento por eso.

¿Qué valoración hacéis de la crisis una vez finalizada ¿Qué habéis aprendido?

A: En ningún momento se dejó de vender galletas María. Fue positivo en el sentido de que en los medios de comunicación no hubo ningún artículo negativo contra la compañía,.. En seguida preparamos una estrategia post en el que se comunicaron cosas muy positivas sobre la empresa, inversiones, lanzamientos,...

I: Esto es de manual, después de la crisis hay que explicar lo mejor que puedas cómo ha ido todo, y el futuro, y es que realmente, tenía futuro. Las razones que se daban desde el principio. El hecho de no perder la coherencia, encontrar una solución muy buena para las partes implicadas.

A: Otra cosa que aprendimos es que hay que dejar que cada uno haga su trabajo, y que cada uno se ponga su medalla, porque cada interlocutor allí cumplía su función. El sindicato, la autoridad política, tiene un papel que jugar y tenemos que respetarlo,... Es muy importante en la crisis.

I: Desde comunicación no se pueden solucionar otros temas. Eso lo aprendimos. Por mucho empeño que pusiéramos tenían que llegar a un acuerdo. Desde comunicación no se podía llegar a ese acuerdo.

A: Hemos aprendido mucho. Después nos han venido a buscar empresas porque sabían que habíamos trabajado en el tema de Fontaneda y querían nuestra experiencia y nuestro Know How, y nos ha servido a nosotros también.

ENTREVISTA A ISABEL CALLE (Periodista El Norte de Castilla)

¿A través de qué fuente el medio para el que trabajas se entera de que se va a producir el cierre de Fontaneda?

La empresa, el día 4 de abril se descuelga con un comunicado por fax, era una empresa que prácticamente no conocíamos. Me parece que dos años antes se había hecho la venta a UB. La empresa se descuelga diciendo que va a hacer una gran remodelación de sus fábricas y tal, que va a potenciar mucho una que tiene ahí en Extremadura, que va a potenciar las de Marbú, y que eso contempla el cierre de Fontaneda de Aguilar, porque está al 35% de su producción y que se necesita una reordenación que dé paso a un futuro más esperanzador. En esa línea, ya sabes, el lenguaje de las multinacionales, que no se preocupen los trabajadores porque habrá medidas no traumáticas. El comunicado apareció al mediodía, a la 1 de la tarde. A esa hora, lo recuerdo, porque se te caía de las manos. Así fue como nos enteramos que estaba en manos de UB. Conocíamos el paso de la familia Fontaneda a Nabisco, pero no de Nabisco a UB. No había habido relación con los medios locales.

¿Crees que la retención fue un hecho clave para que se produjera una importante cobertura mediática?

A nivel nacional fue la movilización que disparó o sacó el conflicto de un ámbito local a un ámbito nacional, pero nosotros aquí desde el 4 de abril estuvimos viendo como se posicionaba el pueblo, los trabajadores. Nosotros ya empezamos a hacer un periodismo casi de trinchera, pues se llevaban una fábrica, se llevaban una marca. Unos decían ya que no estaban dispuestos, y también ya antes del lunes, Valín ya había ido a reunirse con el alcalde, esto fue un sábado, después del anuncio del cierre que fue un jueves. Nosotros ya nos empezamos a movilizar. El sábado ante la que se avecinaba, subieron Valín y el consejero de Trabajo, Alberto Ambrós, subieron ya a ver qué se podía hacer. El domingo pasó sin pena ni gloria, y el lunes, vinieron cinco directivos, pensando que era todo pan comido, venían a hacer las medidas de acompañamiento del expediente de regulación y se encontraron con que de eso nada, con que la gente no tragaba. Y entonces, sí, ese secuestro que fue hasta las 12 de la madrugada, como si fuera un campo de batalla, si vieras como quedaron los alrededores. Entonces el conflicto salió de los límites de Aguilar, de la comunidad, y empezó a tener resonancia nacional, pero nosotros ya estábamos movilizados desde el 4. Ahora, fue decisivo para ellos, y ellos se dieron cuenta de la fuerza mediática que iban a tener. Ellos hicieron los que le pedían el cuerpo, lo de secuestrar, pero cuando se dieron cuenta de la repercusión que tenían, se dieron cuenta que tenían el poder que tenían entre manos. Fascinaron a los medios de comunicación. Les siguieron hasta el final. Fue decisivo para ellos, para agrandar todavía más, fue la caja de resonancia.

¿Cómo recuerdas aquel 8 de abril, cómo se cubrió la noticia?

Nosotros no sabíamos, ni casi nadie lo sabía, que estos cinco directivos iban a ir a empezar con el periodo de consultas, estábamos tan tranquilamente siguiendo el conflicto, cuando nos dicen que no salen, que el comité de empresa no les deja salir. Teníamos un corresponsal, pero subimos

nosotros, fotos para acá, fotos para allá. Llamando a Barcelona, a la Junta,.. te das cuenta que ha estallado allí algo muy importante. Siguiéndolo minuto a minuto.

¿Cuáles eran las fuentes de información más habituales?

Nosotros hablamos con todos. Todos los días llamábamos a Mercè, del departamento de comunicación, el interlocutor que teníamos entre UB y nosotros. Yo la llamaba todos los días, yo supongo que el resto de mis compañeros de los medios de comunicación harían lo mismo. Creo que era una persona que pertenecía a una agencia de comunicación externa que había contratado UB. Con la Junta, a Hilario, todos los días. Con los sindicatos también.

¿Teníais relación directa con la empresa durante el conflicto?

Hablábamos con esta persona que te digo todos los días.

¿Pudisteis reuniros en algún momento con Joan Casaponsa?

Sí, además el día 4 llamamos a Mercè y nos dijo que si queríamos a hablar con Casaponsa pues que no había ningún problema, nos facilitó una foto de él también, que por primera vez lo veíamos. El mismo 4 de abril hablé con él, me acuerdo. A lo largo del conflicto quedamos en Madrid para una comida, yo no fui, fue un compañero. Y en otra ocasión en Valladolid estuvimos. En el aeropuerto hizo una escala y quedamos allí. Ellos siempre estuvieron abiertos a contarnos su postura.

¿Antes del conflicto la empresa mantenía contacto con tu medio?¿Os enviaba comunicados?

Antes del conflicto no había comunicados, no conocíamos ni su existencia.

¿Cómo era la relación con la Junta, con sindicatos, con los trabajadores?

Al principio se hizo cargo del conflicto el viceconsejero de Trabajo, Alberto Ambrós, que era con quien hablábamos, que además era de Palencia, con lo cual lo conocíamos de toda la vida. Pero pasó una cosa. A los cuatro, cinco días, Casaponsa y él hablaron, o al revés, total que hubo un malentendido. Alberto Ambrós dijo públicamente que la empresa descartaba ya el cierre de Fontaneda, lo dijo el mismo Viceconsejero con lo cual lo dijo yo que sé a las 2 de la tarde y pocas horas después, UB hizo un desmentido y dijo que ella en ningún momento había dicho que no cerraba, que se mantenía todas las medidas porque era la única solución de salvar el tema. Lo volvió a decir. Con lo cual, imagínate, se lo cargaron,... Entonces el Presidente de la Junta le encargó a Valín para que se hiciera cargo de todo, de las negociaciones, de dar la cara, de todo. Con los sindicatos, con Vicente Andrés hablábamos mucho. Con UGT también. Con los trabajadores hablaba mucho con Hilario y Alfredo. Luego con el resto de trabajadores, no puedes hablar con los 212, cuando íbamos a las manifestaciones les dábamos ánimos, les decíamos qué tal estáis hoy.

¿Se produjeron comidas entre empresa y periodistas?

Un compañero en Madrid se reunió con él. En Valladolid también se hizo.

¿Se puede ser objetivo a la hora de cubrir un hecho en el cual puedes estar implicado o sensibilizado emocionalmente?

Yo te diría que sí que tratamos de ser objetivos porque ya ves que llamábamos a todas las puertas todos los días, pero claro como quitas tú el componente afectivo, lo que está pasando en tu tierra, eso pesaba en todos, de hecho si no hubiera pesado tanto el seguimiento no hubiera sido tan intenso. Decir que no fuimos objetivos, yo creo que sí que lo fuimos. Yo creo que hicimos muy bien nuestro trabajo porque estuvimos ahí siete meses detrás de él, tratamos de ser objetivos pero el componente afectivo está ahí, nosotros no somos ángeles, estás pegado a tu medio, a tu gente.

¿El medio de comunicación se posicionó al lado de alguna de las partes implicadas?

El medio de comunicación lógicamente, al principio, era una decisión que nadie entendía, cómo dices que esta fábrica no es rentable, pues será tu culpa. Como por ejemplo, que tenemos otro conflicto de Renault, pues vale que echáis a tanto pero por qué. El periódico es un fiel servidor de la sociedad en la que está, y se tiene que hacer ese tipo de preguntas y no solamente se las tiene que hacer allí en la redacción a sus jefes de áreas, tenemos que preguntarles por qué, qué nos lo expliquen mejor, por qué aquí no hay un plan industrial que tire adelante, por qué os lleváis una marca, por qué os da igual. Responde a una crisis o responde a un capricho de una empresa. Eso lo tiene que hacer un periódico, tiene que sacar información clara. No hay información planas, no puedes decir pues en Bilbao han matado a uno, tienes que explicar lo que ha pasado, quién ha sido, cómo,... La gente quiere saber... Lo cual no quiere decir que vayas a decir, viva los trabajadores, viva Fontaneda, qué buenos son, qué galletas más ricas,.. pero decir por qué se van, por qué ustedes después de dos años quieren llevarse esta marca de aquí,... eso no es posicionarse en contra de nadie, es buscar la esencia de un hecho grave.

¿Cómo valora una periodista el sentir de un pueblo que está en lucha por no perder un signo de identidad?

Pues imagínate, nosotros estuvimos siete meses allí detrás, no solo porque pensábamos o lo pienso yo ahora,.. Porque nosotros también íbamos a salir reforzados, porque el compromiso con la gente, todo el día escribiendo, juntando letras, porque realmente hay un hecho que merece la pena cubrir. Cómo vas a asumir tú a 100km que una marca que nació en 1800 y pico, que endulzó a un país entero con aquellas galletas, que fue el primer anuncio que salió por nuestra queridísima televisión que ahora cumpla 50 años, como vas a asimilar que eso se acaba porque lo ha cogido una multinacional, y eso que nos decían de la globalización, que nos avisaban los franceses, pues que ya lo tienes tú aquí en un sitio donde cada vez que se nos muere una empresa, un taller, un kiosco, casi nos echan a perder. La valentía que tuvieron a salir a la calle. Hicieron unas iniciativas, no se recordaban desde hace años, nos dimos cuenta de que eso de que éramos apáticos, conformistas y tal, que no era verdad, que cuando se nos pincha,..es que pusieron hasta un cañón, yo no sé de dónde lo trajeron. Como te vas a quedar tú pasivo viendo que se movilizan, que se han encerrado día y noche, que se fueron andando un día que calentaba como nunca hasta Valladolid andando, que durmieron en un pueblo en tiendas de campaña, que la gente salía a darles comida, es que esas cosas no volverán a repetirse en la vida de un periodista, o por ejemplo cuando Hilario en una entrevista dijo, me propongo marcharme de Aguilar, allí donde vaya la marca Fontaneda allí iré yo,... es que estaban interpretando los clásicos, o por ejemplo cuando Casaponsa al final del conflicto un señor general de una multinacional que solo hablan de números, de estadística, de balances, me diga es que yo también he sufrido estos siete meses,.. es que eso te da para hacer un libro entero. Desde el primer día colgaron un muñeco con su cara y eso salió en la tele y lo vieron sus hijos. El impacto para sus hijos, que su padre era el malo, como se lo explicas a los niños pequeños. Él sufrió también mucho, fue momentos durísimos para él también.

Respecto al acuerdo con Gullón, éste se echó atrás, no sé si Gullón o UB, todavía no lo tengo muy claro, ¿no obstante, cómo se informó de este hecho?

En mayo, el conflicto ya entraba en una segunda fase, había que poner ya soluciones, estaba claro que con lo que se había montado, esa fábrica no se podía cerrar. Eso creo que la Junta lo tenía claro, que si se cerraba iba a ser la leche, iba a ser una batalla inacabada. Entonces UB mucho antes del 4 de abril ya le había dicho a Siro que a ver si se hacía cargo de la fábrica y tal. Iban ya por ahí los tiros, y al principio parece ser que Siro y Gullón se presentaron como salvadores. Gullón presionó mucho durante el conflicto porque no quería verlo ahí en pintura, lo veía como un competidor, entonces Gullón tenía que hacer lo posible para que no se metiera ahí Siro,¿sabes? Y Siro por otra parte, le apetecía coger esa fábrica porque a saber qué contrapartidas habrá conseguido. Total que las cosas parecían en una primera fase que Siro se iba a llevar el gato al agua, con mucho disgusto de Gullón. Y yo me enteré, y entonces yo el 29 o

30 de mayo publiqué que Siro iba a coger la fábrica de Fontaneda sin la marca. Iban a haber unos acuerdos, de 30 millones de € me parece, con tres años de unos acuerdos de UB y la compradora de suministrar materia para que no se encontrara con que iba a tener que mantener a los trabajadores. Fue una bomba, Gullón se puso hasta aquí, los trabajadores no tenía asumido que la marca se les iba. Y bueno, se rebotaron de una manera, fueron a la Junta a que le desmintiera eso, y como no había ningún acuerdo, pues la Junta lo desmintió, y a mí me dejaron en bragas. Entonces, a la vista de que los trabajadores no querían a Siro, Hilario entre ellos, pues empezaron a presionar, porque no, porque queremos la marca, no se puede vender sin la marcar, sin ellas no somos nadie... Y Gullón se aprovechó de eso. Total que ahí debieron haber negociaciones. Hubo unas negociaciones secretas que no se ha desentrañado, con lo cual Valín le dijo a Casaponsa si quieres llegar a un acuerdo de Gullón llega. A mediados de junio o así nos dicen que hay un principio de acuerdo, que Gullón va a comprar la fábrica, Siro se quedó de piedra, porque sí que había algo hecho con Siro, se quedaron de piedra. La verdad es que Gullón no hacía nada por cogerla. De hecho en Julio, en periodo de vacaciones, fueron a las 7 de la mañana a ver la fábrica,... ¿tú crees que alguien que va a comprar una fábrica va a esa hora de la mañana? Pues eso ya empezó a mosquear a los sindicatos, y también el hecho de que Gullón tenía como 200 eventuales, y cómo iba a coger ahora a 212 más. Ese acuerdo no arrancaba y para mediados de agosto, los sindicatos ya estaban convencidos que Gullón no lo iba a coger, que era para entretener, ni tú ni yo. La negociación no avanzaba, no ponían nada sobre la mesa. Por esas fechas, vino el director general de Gullón a reunirse con los sindicatos y no trajo ni papeles ni bolígrafo, eso fue la gota que colmó el vaso. Si alguien va a comprar algo de esa envergadura, si se presenta a una reunión así a qué va? Nosotros, lógicamente, también queríamos averiguar qué estaba pasando aquí, dónde estaban los acuerdos,... Teníamos que poner a la gente en pie de guardia, que esto no iba. Luego costó mucho traer a Siro, se sintió engañado.

¿El medio se hace eco de rumores, se dieron en algún momento?

Habían rumores, todos los días habían cientos de rumores, pero es que claro los rumores te sirven para trabajar, nos sirvieron entonces y nos sirven ahora. Si recibo una llamada anónima y me dice que la catedral se va a caer, yo voy a investigar por qué alguien me dice que se cae la catedral,.. Los rumores siempre nos han ayudado.

¿Cuándo era un rumor que afectaba a UB, contactabais con ellos?

Sí, siempre contactábamos con la empresa para saber si eran ciertos. Con lo de Siro, llamábamos a Mercè, A veces nos decían que no, no contestamos a nada.

¿Cómo valoras la actitud de la empresa a la hora de facilitar información a los medios?

Bien. Nos lo facilitó todo, desde el primer día. Casaponsa se puso al teléfono, las comidas,.. Una de ellas la convocó en septiembre, me llamó Mercè que Casaponsa quería hablar y tal, y fue un compañero, quedaron en Madrid, en un restaurante para decirnos que ya no daba más plazo a los trabajadores para aceptar algo y a los demás para comprar la fábrica. Y por esas mismas fechas también mandó un burofax al comité diciéndole que se había acabado el plazo para todo, que los que quisieran hacer las maletas que las hicieran, que no había más que rascar. Les costó ir a por el burofax, no querían.

¿Hubieron muchos interlocutores en el conflicto, quiénes fueron los más destacados?

Con la Junta, Valín, con los sindicatos era Vicente de CCOO y luego Mariano Carranza de UGT, ellos empezaron a coordinar la situación porque si no se hubieran ido de las manos. Ellos se dieron cuenta de que el tiempo se acababa, de que no iban a durar siempre las movilizaciones, que se iban a cansar antes que la multinacional, e intentaron encauzar la situación, porque iba a la deriva,... al principio muy bien, pero no iban a estar toda la vida en la palestra. Dentro del comité serían con Hilario como presidente y Alfredo, CCOO, eran totalmente contrarios, por lo menos ya en la última fase. Con la empresa con Mercè. Con los políticos cuando no había nada pues nada, y cuando había algo pues bueno.

En un conflicto donde las negociaciones son importantísimas para encontrar una solución ¿los medios respetaron estas mesas de diálogo?

Es que nadie se va a conformar con lo que te diga un político que siempre te dicen que todo va de maravilla, que esperan un resultado,.. si les hacemos caso con qué nos quedamos,.. Te vamos a poner el micro y di lo que quieras pero nosotros haremos luego el resto del trabajo. Un político no es la bendición de un periodista.

¿La prensa nacional contactaba con vosotros para que facilitarais información?

La prensa nacional, ya sabes como es. Cuando pasa algo te piden de todo. Se comportan como si fuéramos su hijos pequeños. El día que vienen ellos tenemos que dejar lo que estamos haciendo para atenderles. Llamen para pedir una foto, contactar con alguien. La prensa nacional lógicamente seduce a los habitantes de Aguilar, que va a venir el Mundo, que va a venir el País,... es así, no se puede hacer nada contra esto. Si mañana viene el New York Times, ¿qué va a hacer el Norte de Castilla? Pues nada, aunque hayamos estado nosotros todos los días allí.

La solución pasó por la compra de la fábrica por el competidor, Siro, ¿cómo el medio se enteró del acuerdo?

Como te dije antes, en septiembre se veían que Gullón que no. A partir siempre que la fábrica ya no se iba a cerrar, dábamos por hecho que si Gullón no tiraba para delante era porque se estaba gestando otra cosa. Entonces llamábamos a Siro, y nos decían que no había nada, que cuando hubiera algo que nos llamaría. Nos decía que a nosotros nos seguía interesando, que se quería dar un futuro a esa fábrica, pero no decían nada. Llamábamos a los sindicatos. Pues sí yo creo que ya por ahí van las cosas, pero claro Siro ahora va con mucho cuidado por lo que le habían hecho. En octubre los sindicatos ya estaban diciéndoles a los trabajadores que se olvidaran de la marca, que el año estaba a punto de acabar y que eso no se podía sostener, que cambiaran el discurso, que se dieran cuenta de que tenían que cambiar, de que la época de las movilizaciones que se estaba acabando. Los sindicatos ya estaban preparándoles para que aceptaran la vía de la compra de la fábrica sin la marca. Por otro lado las negociaciones con UB, que Siro siempre conoció a UB, y nada, pues entonces, el punto culminante fue cuando el día 2 de noviembre nos avisan que Juan Manuel González Serna van a ver la fábrica, entonces es que ya está hecho. La visita de la fábrica fue a las 12, lo sabíamos todos, les fotografiamos entrando, saliendo,... Serna fue muchos días a Aguilar cuando nadie lo conocía, fue a tomar el vermut, fue a comer, fue a pasear, fue a andar, fue a reflexionar,.. Pero ese día ya era con luz y taquígrafos,.. aunque seguían sin contarnos nada ya fue que si ese señor iba con tanto efecto mediático era porque había algo y ya empezamos a decir que la va comprar. El día 5 o 6 de noviembre ya nos avisaron que se reunieron en el Hotel la Vega de Valladolid, Casaponsa, Toni Soler, con Siro,... y después de tres días se reunieron con el Comité.

Algún aspecto o asunto que quiera destacar.

Fue algo más que la defensa de una fábrica. Fue mucho más, fue la defensa de una marca porque la marca de Fontaneda estaba metida en la piel de mucha gente, que fue la lucha de un pueblo que no la ganó, pero que la globalización es así, y así será. Nos quedará en el recuerdo, ahora UB ha entregado 160.000€ para rehabilitar un teatro en compensación por llevarse la marca, pues pondrán una placa cuando el teatro se haga y cuando pasemos, diremos, mira esto fue por llevarse Fontaneda y que así acabó la historia.

ENTREVISTA A HILARIO ÁLVAREZ (Presidente del comité de empresa de Fontaneda)

Antigüedad en la fábrica.

Yo entré a trabajar, recuerdo que fue un 16 de septiembre del 74, con lo cual en septiembre ha hecho 32 años ya trabajando, con unos años, con otros, 32 años y ahí seguimos.

Desde cuándo eres miembro del comité y desde cuándo presidente.

Actualmente sigo siendo el presidente del comité de empresa. Yo entré en el sindicato a finales del 92 y la verdad es que no recuerdo si fue en el 94 o en el 95, a ver, creo que en 1995 empecé a formar parte del comité de empresa, en el 92 de los sindicatos y entré directamente a la sección sindical de UGT, y en el 95 es cuando las elecciones sindicales, ya iba yo en las listas y desde ahí ya empezamos a tener ya mayoría, porque antes había sido mayoría CCOO. A partir de ahí, en las siguientes elecciones, en las del 99, conseguimos la mayoría absoluta y las que se han repetido en el 2003 otra vez hemos vuelto a conseguir mayoría absoluta.

Cuando la empresa familiar es comprada por Nabisco, ¿cuál fue el comportamiento de la multinacional?

En el verano del 96 Fontaneda es vendida a la multinacional Nabisco, la empresa y la marca. A los tres meses la empresa ya inicia con el comité de empresa una ronda de contactos para reducir la plantilla. No quiere presentar expediente de regulación de empleo, quiere negociar con el comité de empresa una reducción de plantilla de forma voluntaria. Ahí si hubo un acuerdo por parte de UGT de negociar. CCOO no quiere negociar, solicita que haya un expediente de regulación de empleo, que es como dicen que las personas salen jurídicamente mejor paradas. Nosotros entendemos que no queremos ese expediente regulación de empleo porque puede afectar a personas que no quieren marcharse, y nos sentamos a negociar. CCOO en ningún momento quiere negociar. La CGT baila, unas veces habla que sí, otras veces está en contra. Pues bueno al final, los acuerdos a los que llega la UGT con la empresa son presentados en una asamblea de trabajadores y la plantilla entiende que no lo acepta, no acepta los acuerdos que había, los acuerdos eran 30 días o 35, no me acuerdo, de año por trabajador y luego una prima que va de 600.000 ptas, 700.000, dependiendo de los años de antigüedad en la empresa. Decimos que esto hay que someterlo a votación en una urna y efectivamente por tres votos se perdieron las votaciones, por lo cual UGT entendió que los trabajadores, por poco margen, habían dicho que no, y entonces decidimos echarnos para atrás. La empresa pegó, me acuerdo que pegó unos comunicados en los tablones, que bueno que al no aceptarse la negociación una reducción de bajas voluntarias pedía reflexión a CCOO para que se sentara a negociar y que si no presentaría un ERE a primeros de año, en enero, efectivamente nadie dio marcha atrás, y la empresa lo presentó. Al final en el mes de marzo se resolvió el expediente, afectó a 121 o 124 trabajadores directos, más treinta y tantos trabajadores que se externalizó el servicio de carga y descarga, pasaron a formar parte uno de Danzas, que era la empresa de logística que sacaba la galleta, otros a EULE, que era una empresa que iba a hacer limpieza a la fábrica. Después los que estaban como porteros se pasó a una empresa de seguridad. Esos pasaron a otras empresas externas, se les indemnizó con la indemnización que estaba pactada y pasaron a no tener antigüedad y a ser trabajadores de esas empresas externas. El expediente se resolvió así. No hubo mucho movimiento social. UGT llegó a un acuerdo con la empresa para que las personas afectadas por el ERE incluyeran a las personas que realmente quisieran irse. UGT sí llegó a un acuerdo, y CCOO no llegó al acuerdo. Hubo un enfrentamiento entre UGT y CCOO, a partir de ahí ha habido un goteo continuo. La empresa siguió manteniendo la misma indemnización para gente que quisiera irse, 35 días por año y las 600.000 o 700.000 ptas que correspondían, aún y así durante unos meses estuvo marchando gente de la fábrica, se acogían a bajas voluntarias, y fue una pena que no hubieran salido antes, porque si lo hubieran cogido antes, probablemente ninguna persona hubiera salido de manera forzosa de la fábrica.

Llega UB absorbe a Nabisco y se anuncia el cierre ¿teníais conocimiento de que se iba a producir?

No, no lo preveíamos, al contrario pensábamos que se estaba pegando poco a poco un pequeño tirón. De todas maneras cuando el primer expediente hubo unos compromisos de inversiones también y se estuvieron realizando y cuando llegó la UB todavía se estaban realizando inversiones como arreglar toda la cubierta de la fábrica, que rondaba a ciento y algo millones de ptas, y se hizo todo, algunas máquinas se cambiaron. Entonces nosotros lo que no pensábamos es que iba a suceder esto. Lo que pasa, yo creo, eh? Estoy casi convencido. Vamos a ver, Nabisco iba a ser comprada por UB, la UB era una empresa que tenía muchas fábricas en Inglaterra, también en Francia, en Holanda, en Bélgica y no recuerdo si había otro país más. Entonces se formó una nueva sociedad con esas empresas y lo que Nabisco tenía en España, Fontaneda, Artiach, Royal, Frucco, todo eso, se formó una nueva sociedad que se llamaba "la nueva UB", donde la primera UB tenía el 75% y Nabisco tenía un 24 o 25%, se formó una nueva UB y Nabisco se metió en esa nueva UB poniendo el negocio que tenía en España con miras en un futuro comprar Kraft toda la nueva UB porque a la vez que se formó esa nueva sociedad salió publicado de que Kraft compraba todo Nabisco con lo cual lo que Nabisco tenía dentro de esa nueva UB era Kraft. Nunca pensamos que esto se iba a cerrar. De hecho cuando saltó la noticia a los pocos días yo creo que UB había metido la pata cerrando esta fábrica y protegiendo la marca Fontaneda en otras fábricas distintas, es decir, si tú potencias la marca Fontaneda no entiendes como la cierras. Pero bueno yo creo que hubo mucha decisión política, porque esto probablemente en gobiernos regionales, por lo menos el vasco ya sabía algo, y que negoció con la UB no cerrar su fábrica y yo creo que la UB dijo, bueno una en Navarra, otra en el País Vasco y otra en Castilla, pues nos cargamos la de Castilla. Aquí digamos no hay madera sindicalista en Castilla, no es lo mismo que cerrar en el País Vasco o Navarra donde el sindicalismo es más problemático.

¿Qué tipo de comunicación interna se daba en Fontaneda antes del anuncio del cierre?

Al llegar Nabisco en el 96 recuerdo que nos daban una revista cada dos o tres meses con información del grupo, con cosas que pasaban a los empleados, entrevistas,... eso si nos daban pero durante muy poco tiempo. Pero la empresa decidió suprimir esos gastos que creyó innecesarios. Con UB no recibimos nada. A través de tablones y las reuniones era lo más usual. Cada x tiempo teníamos convocadas reuniones para ver cómo iba la empresa. No teníamos canales como buzones para hacer llegar nuestras sugerencias, no teníamos, lo que teníamos que decir se lo decíamos a ellos.

¿Quién y cómo se comunica el cierre?

Nosotros nos enteramos justo, justo un día antes. Porque nos llaman desde los sindicatos de Palencia y nos dicen, ayer, que yo digo joder que lo podríais haber dicho antes, que ayer han llamado de los sindicatos de Madrid diciéndote que Fontaneda se va a cerrar (dos días antes). El día 4 de abril fue el anuncio oficial. El día 3 yo recibo una llamada del sindicato de Palencia y me dice que la multinacional está hablando con los sindicatos en Madrid y que le habían dicho que iban a cerrar la fábrica, y me preguntaron ¿vosotros sabéis algo?. Yo le dije yo sé que mañana día 4 tenemos una reunión con la empresa. Y me dijeron, pues yo creo que ellos os van a decir que van a cerrar la fábrica. Ahora, no sé cuando lo supieron los de Madrid. Cuando tuvimos la reunión estábamos todos expectantes para ver qué nos decían. Llegó el propio director, Joan Casaponsa y algunos de sus directores y nos comunicaron el cierre de la fábrica, y que nos iban a dar la opción de poder trasladarnos a otras fábricas y negociar una salida económica para la gente que no quisiera seguir en las fábricas del grupo.

¿Cuáles son los motivos que dan?

Que la fábrica está obsoleta y no sé que más, ahora mismo me has pillado. La producción que estaba baja. Y me parece que había otro motivo. Luego todo lo que dijeron sobre lo que iban a hacer en el resto de España era para presentar en ERE en Madrid. Ellos hablaban que era más

costoso tener tres plantas cuando podrían producir en dos. Al final veíamos que nosotros nos veíamos en la calle. Y me dicen que las rondas de negociaciones empezaban el lunes, el día 8.

A vosotros os informa la misma empresa y ¿ vosotros cómo informáis a los trabajadores?

El mismo día, la empresa a la vez que nos lo comunicaban habían mandado a sus encargados que irían parando las líneas, dijeron vamos a parar las líneas, la producción se va a parar y los encargados ya se lo comunicaron a los trabajadores. Cuando nosotros entramos a la fábrica ya lo sabían todos los trabajadores, porque dijeron que había que parar las líneas porque la empresa había decidido cerrar la fábrica. Ese día se pararon las líneas y nos quedamos en el comedor hablando. Se quedó parado jueves y viernes y el lunes cuando llegan las negociaciones se nos presentan cinco directivos (cuatro más un abogado) a negociar, el director de la fábrica y tres directivos de RRHH y un abogado. Nos sentamos a negociar, nosotros sólo escuchábamos, no decíamos nada, ni llegábamos a acuerdos, pero ya se empezó a caldear el ambiente en la fábrica, la gente se empezó a meter la fábrica. Los trabajadores estaban parados y se metieron en las oficinas y les encerramos allí. A partir de eso se preparó pues todo. Todo el famoso jaleo.

¿Crees que el hecho de que esta retención fuera cubierta por los medios de comunicación fue un elemento clave para vosotros?

Fue muy clave, hacer llegar la información del conflicto a todos los lugares de España no es fácil. Ahora si tú tienes los telediarios que abrieron a las nueve de la noche con todos los antidisturbios allí, la noticia llegó a todas las televisiones de España. La marca Fontaneda iba a tener una repercusión en toda España, pero esto ayudó a que fuese mucho más rápido y que llegara con más facilidad a todos. Cuando la familia Fontaneda vendió la fábrica ya salió en todos los medios de comunicación. Actuó muy mal, muy mal, el subdelegado del gobierno actuó muy mal, Vicente Pita. Actuó muy mal porque la gente se empezó a amontonar allí en la fábrica, todos los trabajadores estaban dentro, con latas de galletas, haciendo ruido. Estando retenidos allí apareció la guardia civil, pero no quisieron actuar, se lo comunicaron al subdelegado del gobierno, y recuerdo que el subdelegado me decía Hilario hay que sacarlos de ahí, y yo le decía, pero como te voy a ayudar yo, si hay 500 personas ahí. Yo recuerdo que a la hora de la comida no había tanta gente, pero, esperó y esperó, y poco a poco por la tarde empezó a venir la gente y se preparó ahí una cantidad de gente, que cuando más gente había es cuando se presentaron los antidisturbios lanzando botes de humo, y luego entraron ahí a sacarles. Entonces yo creo que nosotros ya habíamos conseguido estar en los medios de comunicación, vamos a facilitar que salgan, y les dijimos salgan por la puerta de atrás, porque ahí habrá muy poca gente, y al final la gente empezó a gritar que salen por ahí, pero nada, pudieron salir. Eso sí los coches quedaron fatal. Estos geo, antidisturbios soltaron pocos palos, no se atrevieron luego a soltar muchos más, es que la mayoría eran mujeres, estaban niños. Es que estaba casi todo el pueblo allí al final. Porque Fontaneda quieras o no quieras ha dado trabajo prácticamente a todas las familias, yo recuerdo aquí haber visto a 900 personas aquí trabajando en continuo cambio. Porque las mujeres con 14 o 15 años empezaban a trabajar y cuando tenían 20 o 22 años se casaban y dejaban la fábrica y entraban otras. Todo Aguilar tenía vínculos afectivos con Fontaneda. Estaba todo lleno de gente, madres, niñas, señoras mayores. Si les hubieran sacado a las 3 de la tarde, no hubiéramos tenido la repercusión que tuvo, pero podrían haberlos sacado sin ningún problema. Hubo algunos heridos, del lado de la policía.

El valor de la marca Fontaneda.

Sentimentalmente era todo. Yo recuerdo que entramos en los desayunos de Antena3, y qué les cuentas. Un chaval como yo que no tenía ni idea sobre cómo enfocar las cosas, y qué les cuentas. Estuvimos en muchos medios de comunicación, salimos en informe semanal por ejemplo, en las cadenas provinciales. El valor de la marca Fontaneda gestionada por gente que sepa es una marca que tiene mucha garantía de venta. Ahora no trabajamos ninguna marca, trabajamos para Siro, y ahora no sabemos cuanto tiene en cuota de marca. Siro trabaja mucho para marca blanca, todo lo que se hace en Mercadona, etc. Tiene cuota de mercado, pero no es cuota suya. Fontaneda tenía su propia cuota de marca, que rondaba el 14%, y mal gestionado, porque aquí nunca ha habido gestores. Aquí ha habido un gerente que estuvo aquí hasta que Fontaneda se vendió, era un señor que estaba acostumbrado a vender todo por teléfono. Por la parte de

Andalucía tardaban los camiones en llegar, prefería vender por Madrid, Castilla,.. Una empresa que sepa gestionar la marca Fontaneda la verdad es que tiene mucho tirón. Salió mal parada del conflicto, pero se recuperó. Ahora no tenemos marca.

Los trabajadores se negaron al principio a que otras empresas adquirieran la fábrica ¿podrías comentar los motivos?

A parte, de Gullón, Siro o Anidae, nos dijeron que habían otras empresas interesadas. Hablaban de Ebro, de Nutrexpa, no sé que hay de cierto en ello, hablaban de Pascual. Lo que sí hay es un enfoque desde que sale el conflicto a favorecer a Siro, los sindicatos y la Junta. Siro es una empresa que se dedica a comprar fábricas de multinacionales. El propietario de Siro es J. M. González Serna y su mujer, pero Siro ya no existe, Siro se vendió a J.M. González Serna. Como Siro se dedica a comprar fábricas así y a negociar porque es ahí donde sacan una tajada buena, bueno, pues, yo creo que rápidamente Siro era la opción de compra de la fábrica. Pero es que nosotros no nos enteramos de que Siro estaba detrás de esto hasta principios de mayo. Nosotros sabíamos que mientras hubiera compradores lo que teníamos que hacer es luchar, porque la marca se quede aquí, que la fábrica nunca se va a cerrar porque tienes empresas detrás que quieren quedarse la fábrica, Siro, Gullón. Anidae nos envió al comité de empresa con un proyecto, pero bueno, no era un proyecto, estuvo interesada. La Junta y los sindicatos trabajaron para que Siro fuera quien se lo llevara porque Siro negocia muy bien con las multinacionales que quieren cerrar. Lo que yo presentaba es que había dos mesas de negociación, una era en la que estaba el comité de empresa, y otra era donde estaba la Junta, los sindicatos, Siro y la UB que era la que realmente funcionaba. Lo que nosotros sí veíamos es que a nuestras reuniones venían los abogados de la empresa, ni hablábamos ni nada, ni se avanzaba, yo preguntaba, pero bueno esto qué es. No entendíamos nada. Los medios de comunicación estaban esperando siempre que había una reunión de éstas, te preguntaban pero no podías decir nada porque no estaba funcionando. Yo veía algo raro, sabía que estaban reuniéndose por ahí, pero tampoco sabía que estaban negociando. Y hasta que no pasan muchos meses no te das cuentas de muchas cosas. Y los sindicatos y la Junta, yo tengo un periódico en casa todavía, salía una manifestación el día 18 de abril aquí en Aguilar, con 10.000 personas, y ahí se recuerdo que estuvo Cándido Méndez, de Izquierda Unida, y a partir de esa manifestación UB reconoce que da marcha atrás, que se queda en Aguilar de Campoo y que presenta un plan alternativo, que era hacer prejubilaciones a partir de 52 años y traslados a otras fábricas del grupo para lo que quisieran. La UB yo creo que se dio cuenta que se había equivocado, que el conflicto había traspasado mucho más de lo que ellos pensaban. La noticia dice que esa noticia se la iban a dar a los sindicatos en el Parador de Tordesillas la siguiente semana. No sé qué pasó, pero resulta que luego empezó a salir que UB seguía manteniendo que se iría de Aguilar, y yo creo que fueron los sindicatos que le dijeron el Parador de Tordesillas, tú te marchas y esto se lo dejas a Siro. Esa es la impresión que tengo yo. No lo puedo probar pero estoy casi convencido. Los sindicatos hacían lo que J. M. Serna les decía, lo que quería Siro era que hubieran movilizaciones para que hubiera mejor negociación pues si UB está presionada es mucho mejor. Siro necesitaba que UB estuviera presionada. A los sindicatos de Aguilar, los sindicatos regionales no nos daban ninguna información. El grupo Siro presiona a la Junta porque ella quería cogerla para negociar con la Junta que el 50% de lo que invierta lo subvenciona. A él le da el 50% de lo que invierta en Toro, en Venta de Baños y en Aguilar, así que el conflicto le sale redondo al Grupo Siro. Siro claro está interesado en cogerlo porque aprieta a la Junta y aprieta a UB. Gullón dicho por él, nos lo contó a nosotros, Gullón cuando Siro se va a llevar el 50% de las subvenciones, dice sí hombre a un competidor mío le vas a subvencionar el 50% entonces se ofreció él también a coger la fábrica. La UB sí llegó a plasmar a un contrato con Gullón, pero los trabajadores querían todavía luchar por la marca y entonces los sindicatos sí nos apoyaron al comité de empresa para echar a Gullón, porque ellos y la Junta querían que la fábrica se la quedara Siro, para que ese acuerdo no fuera posible. Y es que por mucho que la UB quiera vender no había posibilidad de acuerdo sin el acuerdo de los trabajadores, porque nosotros nos quedábamos con lo que no vale, eso era un delito contra el derecho de los trabajadores. En el momento que la Junta le ofreció a Gullón también las subvenciones, le dijo, vale perfecto, ya no me siento perjudicado con Siro y os quedáis vosotros con los trabajadores, y al final Gullón fue el que rompió ese contrato. Ante los medios de comunicación la marca las quería tanto Gullón como Siro, decían que querían comprar la fábrica con la marca, pero ellos sabían que eso no iba a ser porque la multinacional no lo iba a permitir, porque para ello se quedan ellos aquí y siguen con la marca.

Llegó un momento en el que se da la marca por perdida, ¿cómo explicas este cambio de idea?

No es que la demos por perdida, es que la mayoría de los trabajadores ven que el conflicto se alarga. Te voy a contar una cosa que recuerdo. En el conflicto la UGT de Aguilar quedó muy mal con el sindicato provincial, con el de Madrid. Con el sindicato de CCOO no pasó igual, es como si CCOO fuera un sindicato más obediente, más vertical, más disciplinado. Nosotros, joder, es que yo no puedo quedarme tranquilo viendo como se llevaban la marca, no sé si al final, todo esto del grupo Siro va a hacer una fábrica, a lo mejor luego vamos a estar mejor, pero de momento nada, llevamos esperando cuatro años. Entonces yo venía en el autobús con Javier Donis, secretario UGT de Palencia, yo le preguntaba cómo es posible si Madrid le tira el expediente para atrás, si la Junta no acepta el expediente, y si los trabajadores tampoco aceptan, las multinacionales ya no se puede marchar de aquí, y entonces él me dice, o presentan otra cosa. Yo me quedé así. Varios días después, nos reuníamos con la empresa, y tenemos a varios abogados de la empresa y tenemos al comité de empresa, los sindicatos de Palencia y Valladolid, y nos dice la empresa que ha decidido hacer una fusión por absorción. Que Marbú absorbe Fontaneda, ya me toca tomar a mí la palabra, yo no sé de qué habéis hablado de fusiones y de historias, pero si queréis marchar de Aguilar lo vais a tener muy difícil. Y al salir tuve que hablar a los medios de comunicación, pero yo poco pude decir, enseguida los sindicatos tomaron la palabra, pues ellos lo sabían todo, empiezan a decir que los trabajadores ahora lo tienen mal, ahora por el artículo no se qué los trabajadores van a tener que marcharse por 20 días por año, y quien no quiera marcharse,... vaya que la situación en la que estábamos era muy mala. Yo dije me cago,.. éstos lo saben todo, lo tenían todo preparado por la multinacional. Yo creo que en el Parador de Tordesillas yo creo que fueron los sindicatos los que dijeron a la UB de que hiciera esa fusión por absorción, y ya le decimos nosotros a los trabajadores que la opción más válida y la única que sirve es la venta de la fábrica de la marca y ya se encargarían ellos luego de que fuera Siro. Siempre estuvieran diciendo los sindicatos, de Palencia para arriba, a los trabajadores, vais a tener que aceptar la venta sin la marca, y con el Grupo Siro el que quiera jubilarse se va a poder jubilar, el que quiera una indemnización, va a poder garantizar el que pueda trasladarse. Todo el mundo ya al final se fue poco a poco minando, minando, los que se querían jubilar ya estaban cansados. Después de tantos meses, y los sindicatos machacando a los trabajadores que la opción era Siro, y entonces la mayoría lo aceptaron así. En la última asamblea, que fue vergonzosa, lanzaron la pregunta quien quiere aceptar el Grupo Siro, que levanten la mano, y dijeron pues más o menos el 90%. La mayoría de gente si quería eso, el comité de empresa tiene que hacer lo que diga la mayoría. Los trabajadores se equivocaron y se dieron cuenta, fíjate que al año siguiente UGT volvió a ganar las elecciones en la fábrica. Yo creo que si los sindicatos y la Junta les dice a UB vamos a sentarnos a buscar una salida, UB se queda en Aguilar. Eso no pasó porque Siro maneja a los sindicatos y a la Junta a su antojo. Siro necesitaba comprar esta fábrica para arañar a la Junta el 50% de las inversiones. Porque nosotros en dos ocasiones mandamos cartas tanto a Londres como a la Dirección de UB a Barcelona, diciéndoles que estábamos dispuestos a sentarnos a negociar de forma conjunta y a pedir al Ayuntamiento de Aguilar a recalificar los terrenos para hacer una fábrica nueva, que contaba con nuestro apoyo si seguían en Aguilar. Hay una cosa muy clara, una multinacional si quiere cerrar no sé si tarda un mes, dos o tres meses, pero no tarda casi nueve meses como tardó. La multinacional hasta que no le dieses una salida ella seguía aquí. Yo si tengo la sartén por el mango, cierro y se acabó, pago lo que tengo que pagar, pero cierro y se acabó. Por qué no cerró tan rápido, porque lo que estaba haciendo no era legal, cerrar una fábrica con una fusión no se puede hacer, las fábricas se cierran con los ERE, y alegando causas económicas, organizativas. Así sí se cierran, pero si no hay esas causas, tú no puedes cerrar.

En cuanto a la relación y la comunicación con la empresa, sobretodo durante el conflicto ¿fue siempre en mesas de diálogo?

En alguna ocasión habían comunicados, te enviaban una carta, pero lo que es negociación de conflicto siempre fue en mesas aunque no sirvió para nada.

¿Y cómo os comunicabais con el resto de trabajadores?

Asambleas y por el bis a bis en la fábrica. Salías de casa y a cada paso que dabas, te preguntaban oye y cómo está el tema. Cada día yo tenía que explicar las cosas 40 veces a 40 personas distintas.

Los trabajadores ¿fueron todas a una, o era difícil el consenso?

Los trabajadores durante los dos o tres primeros meses íbamos todos a una, hasta que ya las centrales sindicales empiezan a dividirnos porque la única opción que tenían de entrar era que la plantilla se dividiera. Lanzaban rumores, mentiras, por ejemplo, si a mí la UB me habían dado un maletín. Sí, lo que querían era que la gente no me apoyaran a mí. Porque al principio al ser un cabecilla, poco a poco fueron minando a la gente del pueblo, y poco a poco fui perdiendo la confianza, unos empezaron a criticarme, en contra mía, y luego habían trabajadores que estaban a favor mío. Pero los que fueron contra mía al final fue mayoría. En la fábrica no hay mucha afiliación a sindicatos, el comité de empresa tenía mayoría de UGT, en contra mía estaban los de CCOO, pero luego en los trabajadores habían afiliados a CCOO que estaban favor mía, y gente de UGT que estaban en contra mía.

De las acciones reivindicativas ¿cuáles destacarías?

Yo creo que la más importante debió ser la marcha, andando entre Palencia y Valladolid, en dos días. También recuerdo que se editó un disco donde gente de Aguilar cantaba. Ahora mismo no me acuerdo, pero se hicieron muchas. Las manifestaciones, donde en una se metió 10.000 personas en un pueblo de 7.000 habitantes. También hicimos encierros en la fábrica. El día 31 de mayo que me tocó a mí, fue cuando me llamó J.M. González Serna, y me dijo que lo que había salido en la prensa de que el grupo Siro compraba por 4500 millones de ptas la empresa sin la marca, y me dijo que la noticia no era cierta, que él estaba luchando por comprar la empresa con la marca. Yo le dije, mira Juan Manuel yo tengo las cosas muy claras, yo no es porque no quiero que tú estés aquí, yo lo que quiero es que la marca Fontaneda no se vaya de aquí, no quiero que ninguna otra empresa opte a comprar esta fábrica sin la marca, yo voy a seguir con esta postura. Hubo un grupo de personas, encargados y algunos que hacían labores de oficina, yo creo que el Grupo Siro trabajó con ellos para dividir a toda la plantilla porque ellos fueron los que sacaron todos los rumores, los mandos, los oficinistas. Esa gente era los que decían que lo que éste quiere es que se cierre la fábrica porque su mujer está en Gullón, llegaron a contar muchas barbaridades. No os dais cuenta que cuando Gullón tenía un acuerdo firmado yo fui el cabecilla para que el acuerdo se viniera abajo, porque yo no quería que entrara ni Gullón, ni Siro, sigo defendiendo la marca Fontaneda. Y creo que los trabajadores han actuado mal al final porque por miedo o porque les han engañado, yo creo, que se han hecho las cosas muy mal. Al final cuando los sindicatos nos minaron, esta gente que ahora están de encargados y de director, iban diciendo cosas en contra mío. Te digo una cosa, además estoy convencido, lo que está haciendo Siro ahora con lo de la fábrica nueva, lo habría hecho la UB o Kraft cuando hubiera comprado esto. Estoy convencido que Kraft, cuando fuimos a Madrid, nos dijeron que nosotros sólo tenemos el 25%, que no podemos tomar ninguna decisión, yo estoy seguro que si al final aguantamos Kraft hubiera invertido aquí en Aguilar bastante. Además pienso que Kraft está cometiendo otro error ahora. Yo pienso que Kraft podría montar aquí una fábrica, aunque sea otra fábrica, aunque no haga más que la galleta María. Vuelve a poner otra vez en esa galleta María Fontaneda Aguilar, eso en los medios de comunicación tendría una campaña muy buena. Aunque luego el resto de las galletas Fontaneda las haga en Navarra. Yo creo que Kraft con una campaña de estas no le cuesta mucho, saldría en todos los medios de comunicación y le iría bien.

¿Cómo se producían los contactos con la Administración Pública?

Del gobierno central no tuvimos relación prácticamente. La Junta hizo muy bien en echar para atrás el expediente pero a raíz de ahí trabajaron también para que la marca se marchara.

¿Cómo era la relación que establecíais con los medios de comunicación?

A diario todos los medios de comunicación estaban llamándome a mí, tenía que cargar la batería todos los días. Cualquier noticia que saliese, pues todos los medios estaban pum pum, al final el teléfono fue terrible. Los medios de comunicación hacían un seguimiento diario, por lo menos los de aquí, de Palencia, a nivel regional. Nacionales también. Luis del Olmo hizo un programa desde aquí, desde el monasterio de la Real. Yo creo que él se portó bastante bien, defendió la posición de los trabajadores, aunque yo creo que él está muy vinculado también a la derecha y la Junta de Castilla y León, pues,...pero yo creo que no mentía cuando decía que no había tenido un recibimiento como la que tuvo en Aguilar.

Kraft ha comprado el negocio de UB en España, en la actualidad, ¿cómo la valoras?

Nosotros sabíamos que se iba a producir, pensábamos que antes de lo que se produjo. Yo creo que los trabajadores han ganado, porque la UB era un grupo financiero, ahora ha pasado a una empresa de alimentación.

De líder sindical a concejal, explícame esto.

Yo creo que el PSOE ahí se aprovechó, vio una tajada, pensó ponemos a Hilario con nosotros que todo el mundo lo conoce. Me propusieron ir en las listas de las municipales. Fue una tentación, me dijeron elige puesto, primero está el alcalde, a partir de ahí lo que quieras. Yo les dije que estaba en el comité de empresa, que me llevaba mucho tiempo, mi mujer trabaja, en casa hay cosas que hacer. Tenían cinco miembros el PSOE, así que me puse el sexto en las listas, os apoyo, y al final sacamos seis. Soy concejal de juventud, deportes y participación ciudadana. Me quisieron apartar un poco de las concejalías de personal y todo ese tema, porque tampoco está muy bien que estés defendiendo a los trabajadores y luego en el Ayuntamiento te metes a castigar a los trabajadores, y pensamos que esa era la mejor concejalía.

¿El conflicto ha representado efectos o repercusiones en tu persona?

Para mí, Fontaneda, en mi familia hemos estado siete miembros a la vez de mi familia trabajando en la fábrica. Yo estoy muy agradecido a Fontaneda, yo no valía para estudiar y te apuntabas a la fábrica. No era más que dejar el colegio y meterte a la fábrica. Para mí que se haya marchado la marca, yo creo que tendríamos que haber seguido luchando para que la marca se quedara aquí. A mí me dolió mucho que se marchara. Físicamente, recuerdo que perdí cuatro kilos, la gente me decía, cómo te estás quedando, y yo le decía es que casi ni duermo, hasta soñaba con el conflicto.

¿Crees que la imagen de UB se vio afectada negativamente por todo lo que pasó o no?

Yo creo que en la comarca sí repercutió, pero en el resto de España la comarca no equivale a nada. Pero yo creo que UB como marca no es nada, así que no se vio perjudicada. Fontaneda pudo tener una pequeña bajada pero no fue muy importante.

¿Siro ha cumplido los acuerdos a los que llegó con la compra de la fábrica?

Siro se comprometió a tener 212 trabajadores fijos, se comprometió a meter 4.000 millones de inversión en la fábrica que los sindicatos hablaban en las asambleas. Y al final la inversión no ha hecho nada porque con la disculpa de que va a hacer la fábrica nueva, y nosotros lo entendemos, pero desde que dijo que iba a hacer la fábrica en el 2003, y vino J.M. Serna y se lo explicó a los trabajadores. No ha hecho a ningún trabajador fijo. Ahora mismo rondaremos a los 200 trabajadores, pero fijos son 130 y tantos fijos. Ahora mismo puede haber unos setenta eventuales, cuando él lo que prometió 212 fijos, ahora claro, donde dijo digo, dice diego.

Algún aspecto que quieras explicar que no hayas comentado en la entrevista.

Mucha gente de la que se marchó, eran los que estábamos luchando para que la marca se quedara aquí y al final se fueron con la marca. Se marcharon 18 a Viana y uno a Extremadura, para ellos fue muy difícil ya que muchos tenían hijos y éstos no entendían por qué se tenían que ir. Yo creo que para la gente que tuvo que marchar fue el conflicto más duro que para nadie. La mayoría de ellos vienen todos los fines de semana aquí y cuando se jubilen vendrán aquí. Porque no entienden la fábrica que tenían aquí y como era posible que la fábrica de Viana que es una fábrica de juguete al lado de la nuestra pudiera absorber la marca nuestra, y luego decían que estaba poco utilizada, el tema de limpieza y allí la limpieza casi ni se ve. Para la gente que tuvo que marchar, coger las maletas.

ENTREVISTA A VICENTE ANDRÉS (Secretario de acción sindical de CCOO)

¿El sindicato, cuándo conoce la noticia del cierre de la fábrica Fontaneda? ¿Quién se lo comunica?

Bueno, pues lo conocemos diez minutos antes de la comunicación oficial al Ministerio del Trabajo de Madrid, a través de la Junta de Castilla y León. Es el viceconsejero del Trabajo quien nos informa de que de forma inmediata se va a presentar el ERE. Nos lo comunican desde la Junta. Recuerdo que estábamos en el Congreso de la unión regional de la UGT, como invitados, el día 4,5 y 6, y creo que fue un día antes.

¿Cree que el anuncio del cierre de Fontaneda por la empresa estaba justificado?

Técnicamente y enfocado a los números reales de ese momento y desde el punto de vista de la empresa, está justificada. Pero lo objetivo es que era una decisión y una predisposición de la empresa el cerrar esa fábrica, en la medida en que compraron una fábrica antigua y en la medida en que no invirtieron lo suficiente para hacer una fábrica moderna y productiva, y decidieron parte de los productos que se hacían en Aguilar hacerlos en otro lado, durante esos cinco años que estuvo la multinacional. Por lo tanto, la fábrica se podía haber salvado si hubieran invertido lo que se comprometieron. Vimos durante el proceso, que unos bizcochos y galletas de Fontaneda, algunas partidas se hacían en Italia, en otras fábricas contratadas, con la fórmula pero que se producían en otro lado fuera de Aguilar. Por lo tanto, la decisión de cerrar, era una decisión que la habían tomado ya el día que compraron la fábrica, porque a por lo que iban era a por la marca, la pusieron en términos para que técnicamente pudieran justificar el cierre.

¿En qué momento el sindicato regional decide tomar cartas sobre el asunto de Fontaneda?

Nada más conocer la amenaza que suponía para una comarca como Aguilar de Campoo, el sindicato vio que tenía que entrar su máxima representación en este conflicto, lo requería la gravedad de los acontecimientos. Se requería nuestra presencia.

¿La postura del sindicato desde el inicio del conflicto hasta el final fue siempre la misma?

La posición del sindicato siempre ha sido la misma y era defender el empleo de los trabajadores de Aguilar de Campoo. Y en un principio acompañamos y convocamos movilizaciones y manifestaciones por mantener el empleo en Aguilar a través de la marca de Fontaneda en Aguilar, aún siendo conscientes de que eso era muy difícil sabíamos que teníamos que reforzar la movilización en la línea de la marca y el empleo en Aguilar, para que desde una posición de fuerza luego buscar otras soluciones, que para nosotros siempre era mantener el empleo en Aguilar. Eso supuso que tuvimos que ir variando el discurso y la estrategia en función de los momentos, en función de cómo iban desarrollándose los acontecimientos. Siempre desde el primer momento veíamos muy difícil que Fontaneda no se marchara, pero hubo un momento del conflicto que o

buscábamos una salida para mantener el empleo o que nos moriríamos defendiendo la marca. Con las fuerzas que habíamos acumulado con la resonancia mediática que tuvo, se abrieron telediarios en las cadenas estatales con esta noticia, una vez hecho acopio de esa fuerza teníamos que gestionarla para buscar una alternativa que fuera posible y era la que finalmente salió.

Algunos miembros del comité de empresa se enfadaron al enterarse que estabais negociando con la Junta y con United Biscuits sin que ellos tuvieran conocimiento, ¿Erais conscientes de que esto podía ocurrir?

Nosotros, tanto los compañeros nuestros en el comité de empresa, como el sindicato local de Aguilar, como el sindicato provincial de Palencia, como la unión regional, que yo representaba en el conflicto, teníamos el mismo discurso, por lo tanto no hubo enfados con nosotros, sino más bien todo lo contrario. Yo recuerdo que a los dos días o tres días, yo no conocía a los compañeros, yo no había hablado con ellos, pero a los dos o tres días de estallar el conflicto me dieron un voto de confianza que no suele ser habitual. Creo recordar las palabras textuales, eran, Vicente haz todo lo que tengas que hacer para salvar los empleos, haz las reuniones, gestiones y negociaciones que tengas que hacer, no hace falta que nos des explicaciones, nada más que nos traigas el resultado final y que sea salvar nuestros empleos porque si no esta zona se hunde y nuestras familias tienen que emigrar. No hubo asintonías sino total sintonía entre nosotros y los compañeros de la fábrica. No ocurría esto con nuestros compañeros de la UGT, que en el ámbito regional tenían la misma posición que nosotros y ante las instituciones, pero en el ámbito del centro del trabajo, sus representantes tenían otra posición que la mantuvieron hasta el final y por lo tanto el enfado no era tanto con nosotros sino con su propia central.

¿Crees que si se hubiera presionado más a UB, sin haber disparidad en las posturas, es decir, luchando hasta el final por la marca, UB finalmente hubiera dado marcha atrás?

No, la United Biscuits jamás hubiera dado marcha atrás en la medida que ellos cinco años atrás habían ido a comprar la marca y a dejar a la empresa en números rojos para justificar su cierre y llevarse la marca. Esa es la economía globalizada, funciona así, la deslocalización funciona así. Nosotros ya lo habíamos advertido cinco años antes de que éstos iban a comprar la marca y que iban a cerrar al cabo de cinco años. Tardaron cinco años y cinco días en cumplir lo que nosotros habíamos presagiado. Teníamos claro de que la UB, que se tomaron las decisiones en Londres, jamás iban a dar marcha atrás en esa posición, por tanto preferimos optar por una solución que garantizase el empleo, que no una lucha, posiblemente hubiera sido ejemplar a nivel de España e incluso a nivel europeo, pero hubiésemos perdido el empleo, por lo tanto en este terreno fuimos prácticos.

Estoy recordando que leí en los medios de comunicación, que UB daba marcha atrás y que UB iba a comunicarlo a los sindicatos en el Parador de Tordesillas, mi pregunta es ¿esto era cierto y qué pasó en el Parador de Tordesillas?

Que yo sepa oficialmente no hubo reunión en el Parador de Tordesillas, por lo menos CCOO no participó en esa reunión, ni el sindicato, ni sus representantes, y esto fue un error que le costó muy caro a la Junta de Castilla y León, a uno de sus portavoces, de hecho fue eliminado como interlocutor del gobierno, que fue el viceconsejero de Trabajo, el Sr. Ambrós, que hizo una interpretación de unas palabras de la UB que no se correspondieron a la realidad. UB, digo, debió porque nosotros no estuvimos presentes en la reunión, debió ser con otros, debió de decir que estaba dispuesto a modificar partes de sus planteamientos que no sé en qué medida pero con la intención de mantener su decisión de llevarse la marca. El viceconsejero en esos momentos, públicamente dijo que la UB estaba reconsiderando el cerrar la fábrica, se crearon unas expectativas, que la gente de Aguilar estuvo brindando con champán, corrigió la empresa con un comunicado público, y este hombre tuvo que admitir el error y fue apartado de su portavocía. Por lo tanto, eso fue, queremos entender un error del portavoz de la administración regional que desgraciadamente luego se confirmó que había sido un error.

Antes de la crisis, con la compra de Nabisco, CCOO no apoyó las negociaciones de la multinacional con UGT, ello provocó discrepancias con los otros sindicatos, discrepancias que también se dieron durante la crisis ¿qué opinión tiene al respecto?

Del conflicto del 96. Ahí hubo una profunda discrepancia entre CCOO y UGT de cómo entender digamos el aterrizaje de la UB, de Nabisco en aquellos momentos. Nosotros conocedores de que Marbú y Artiach, en Navarra y en el País Vasco, tenían unas fábricas que estaban a un 40 o 50% o 60% de su capacidad de producción, intuíamos que la obsolescencia de la fábrica si no había fuertes inversiones y no había nuevos productos, teniendo en cuenta que el mercado de la galleta estaba cayendo, si no había un compromiso, porque cuando aterrizaron dijeron que echaban casi a 200 trabajadores, entonces nosotros les dijimos que si eso estaba acompañado de un plan de futuro, de inversiones, de renovación, de nuevos productos, podíamos entrar a alguna negociación, que para salvar a 400, había que sacrificar a 200 lo podíamos ver mediante bajas voluntarias, pero nosotros si no se ponía un plan de futuro con nuevos productos, inversiones económicas para modernizar la fábrica, nosotros no íbamos a entrar, porque eso era el cierre al cabo de un tiempo. UGT no lo entendió así y eso originó un conflicto entre las partes, y por tanto la población no participó en las movilizaciones. Eso llevó a un enfrentamiento entre trabajadores muy desagradable, porque en una población tan pequeña entre vecinos, hermanos y amigos, insultos y en algunos casos palabras mayores pues la situación era desquiciante. No obstante, con las asambleas, en la asamblea decisoria de aceptar o no el ERE, CCOO se impuso con tres votos más que la UGT a rechazar ese expediente. Pero a pesar de ello, como CCOO tenía minoría en el comité de empresa, pues UGT tomó la decisión de firmar el expediente, salieron 200 trabajadores aproximadamente, y al cabo del tiempo se vio que lo que querían era la marca porque la dejaron morir, no hicieron las inversiones. Pero en cualquier caso en ese conflicto veíamos que teníamos razón, el tiempo desgraciadamente nos lo ha dado, pero no fue motivo en el conflicto del que estamos ahora hablando. No fue objeto de reproches en ningún momento. Como yo no había estado en anterior, fue la primera condición que yo puse a mis compañeros del sindicato y del comité de empresa, y a los compañeros de UGT, el pasado es pasado, no vamos a hacer leña al árbol caído porque si no se va a volver a repetir la misma situación y todos para delante. Por lo tanto, no hubo ni un solo reproche de aquella actuación aunque desgraciadamente el tiempo nos dio la razón.

¿Cómo era la comunicación con vuestros homólogos en el comité?

La comunicación era permanente, a pesar de que el sindicato tenía otros frentes de actuación, otros problemas, yo estaba metido en cuerpo y alma en este conflicto, así se me había mandado en la dirección del sindicato, y la dedicación era exclusiva. La comunicación con nuestro compañeros eran de alrededor de dos o tres llamadas como mínimo, los días que menos por teléfono y cuando no una visita una vez a la semana allí. Porque había que mantener la tensión del conflicto, habían que mantener a nuestros compañeros informados, porque se preveía una lucha larga, y así además lo diseñamos nosotros en la estrategia, esto hay que alargarlo, hay que desgastar a la empresa. Pero eso también suponía un desgaste para nosotros. Requería dosis de optimismo y de mantener la tensión permanente.

¿Y con el resto de actores principales, administración pública, empresa UB, cómo os comunicabais?

Fundamentalmente llamadas telefónicas, reuniones físicas con la Junta, con UB y Siro si no me falla la memoria, creo que no hubo ni una de todos juntos. Con Siro hubo encuentros físicos, uno o dos, no más, y con la UB, creo que ninguna, era todo a través de llamadas telefónicas y de encaje de bolillos permanente. Todos jugábamos nuestras bazas, hablábamos en clave, no a todos les decíamos la verdad, lo tengo que reconocer. Quizás con el que había una relación mucho más fluida y constante y permanente era con el consejero Valín, era con el que más hablábamos. Recuerdo una vez que hablando con él, estaba en las Cortes Regionales, y me decía, Vicente esto no sale, y yo recuerdo que le decía, hay días que estamos hundidos, que no vemos la salida y que estamos en el pozo, y las cosas cambian de la noche a de la mañana, a lo mejor esta tarde o mañana estamos en la cresta de la ola dominando otra vez el conflicto. Yo le decía, consejero tenemos que aguantar los momentos malos. Él lo puede corroborar. Y él cuando hablábamos, me decía, joé Vicente, esto es así. Por tanto, comunicación, con el que más, con el consejero. Es un

consejero de un gobierno de un partido que a nivel de coincidencia ideológica con ellos es casi inexistente. Pero había una compenetración personal entre nosotros muy buena. Él se fiaba de mí, y yo me fiaba de él, pero tenía dudas sobre las decisiones políticas de su gobierno y ahí me falló una vez, pero con él hubo muy buena comunicación. En resumen, fue una negociación prácticamente por teléfono. Nosotros no acabábamos de dar todos los detalles de nuestra posición, nuestras preocupaciones y de nuestra estrategia a ningunas de las partes, y ningunas de las partes tampoco a nosotros. Siro jugaba también sus bazas y nos decía las cosas que le interesaba decir. Casaponsa muy inteligente, hubo unas veces que era él quien se ponía al teléfono conmigo, y otras veces, mandaba a otros ponerse en contacto conmigo con pistas falsas, con los de Quatrecases. Pero yo fui capaz de limpiar, de todo lo que me decía, un mensaje de fondo que siempre era alentador, pero era un mensaje jeroglífico, muy difícil de descifrar, pero a veces conseguía hacerlo, aunque muchos de ellos eran de despiste, algunos eran sinceros. Gracias a que algunos de ellos los cogí, me lo puso difícil pero pudimos seguir con el conflicto y realmente arreglarlo. Era una negociación telefónica, no sincera del todo, pero todos necesitábamos hablar casi a diario o para darnos pistas o para darnos posibilidades. Hubo discusiones fuertes, cabreos, pero todos teníamos la necesidad de tener el teléfono abierto para hablar.

Durante ese año también se produjeron otros cierres en la comarca, ¿cuál cree que fue la diferencia entre esos y el de Fontaneda?

En principio, eran localidades próximas a Palencia, donde prácticamente sus trabajadores vivían en Palencia y trabajaban en Monzón o en Dueñas, y por lo tanto no tenía tanto impacto el cierre de esa fábrica. Pero no por eso el sindicato los ha desatendido. El impacto económico que tenían esas empresas no eran extrapolables a la de Aguilar. Castilla y León sufre un problema de despoblación importante, desde los tiempos del sXX y XIX cuando ya empieza a conformarse España y Castilla comienza a perder peso, desde entonces hemos sufrido un retraso en nuestra región importante, y también hemos perdido mucha población. Cerrar la fábrica de Fontaneda en Aguilar significaba que entre el 15 y el 20% del PIB de esa localidad, directo, se perdían y tenían que emigrar. Afectaban a 1000 personas. Aguilar hubiera sufrido de una despoblación del 20% y todo lo que ello conlleva. No sólo no se consiguió que eso se materializara, sino que como consecuencia de los acuerdos, a esa zona se la adjudicó, se la nombró zona de especial interés para las inversiones y las subvenciones. Aquello que suponía que podía haber un paro alrededor de un 30% en esa comarca, a día de hoy, se está construyendo la fábrica de galletas más moderna del mundo según sus promotores, la del grupo Siro, que va a sustituir a la vieja fábrica actual. Hoy el problema se ha convertido en una ventaja, han ido otras industrias de menor calado pero industrias que crean empleo y riqueza y hoy en Aguilar estamos en un 4% de paro, es decir, en un paro técnico, en un pleno empleo. Por lo tanto lo que suponía un problema fuimos capaces de convertirlo en una ventaja, que hoy Aguilar de Campoo goza de una sociedad en pleno empleo, de un pueblo galletero porque hay dos galleteras y luego el románico y el turismo están enriqueciendo a esa comarca, o sea que la jugada salió bien.

¿Cree que la presión popular también ayudó a que tuviera repercusión mediática?

Sí yo creo que eso influyó muchísimo. Influyó también que los trabajadores pelearan por su empleo, influyó que el gobierno regional, en una actitud, en una actitud poco habitual de un gobierno de derechas se pusiera al lado de los trabajadores y del pueblo de Aguilar. Creo que fueron muchas cuestiones las que influyeron en el tema. Creo que la mayor y la que empujó sobre las demás fue la movilización popular. Se estaba arrancando parte de la historia de Aguilar porque hay que tener en cuenta que Aguilar siempre ha sido un pueblo galletero, desde finales del S. XIX. Habían ocho o nueve marcas galleteras, que con la evolución del tiempo fueron desapareciendo hasta quedar las dos grandes marcas, Gullón y Fontaneda, pero siempre Aguilar ha sido un pueblo galletero, y la más antigua era Fontaneda. El arrancar a la gente la marca, era arrancarle parte de su historia y eso es lo que llevó a la gente a salir a la calle. Los trabajadores por el empleo, y a los demás porque le arrancaban parte de su historia. La población salió a la calle, no tanto por el empleo, evidentemente si no había marca no había empleo, pero lo que empujaba a la gente era algo más allá que el empleo, eran sus señas de identidad y de la manera que se había hecho. Se planteó mal de entrada porque Fontaneda era una empresa de Aguilar de Campoo,

Artiach era una empresa de Vizcaya, Marbú era una empresa de Navarra, a pesar de que el grupo fuera el grupo UB, eran empresas distintas, y en lugar de presentar el ERE en el gobierno regional lo presentaron a Madrid. Procedimiento legalmente mal hecho porque sólo se puede presentar en Madrid cuando afecta a dos comunidades. Eso indignó mucho a la ciudadanía de Aguilar, porque lo querían sacar de los centros de decisión de Castilla y León. Siempre se puede presionar más a un gobierno regional que al central y eso indignó mucho a la ciudadanía, eso lanzó todavía, con más rabia, a la gente a las movilizaciones.

¿La venta a otra empresa era la mejor solución? ¿Por qué? Desde el punto de vista del sindicato qué empresa, Gullón o Siro le parecía la más adecuada? ¿Qué ocurrió con el preacuerdo con Gullón?

Nosotros teníamos claro que la salida del conflicto, primero era coger fuerzas con movilización popular y con presión política a las administraciones para luego buscar una salida que pasaba por vender la fábrica a otros porque la multinacional había ido allí a llevarse la fábrica. La venta a un tercero era la solución. A nosotros nos valía cualquiera, yo personalmente no conocía a ninguno, no había tenido relación con ninguna empresa. Conocíamos que todo se conoce, la trayectoria de cada uno, el trato con los trabajadores. Lo que nos interesaba era mantener los puestos en Aguilar. Poniendo encima de la mesa la opción de venta, pusimos las distintas que habían. Veíamos que se corría un riesgo con una que ya estaba allí. Si iba Siro u otras empresas, y subrogaban a los trabajadores y se quedaban con la fábricas tendríamos a los 212 trabajadores más los 500 que habían en Gullón, que son 712. Nos daba mucho miedo que fuera una empresa local que tuviera allí ya instalaciones porque al final podía compensar el empleo de unas a otras si no se llevaba un nuevo producto. Entonces eso nos hizo inclinarnos por otras opciones foráneas que un fueran algo local, eso contaba con un rechazo importante del pueblo. Porque preferían en todo caso a alguien de la localidad a alguien de fuera. Un impedimento más a nuestro proyecto. Explicamos el por qué pero no se nos oyó demasiado y la Junta se equivocó firmando un preacuerdo, tengo que decir, a espaldas nuestras, se lo dijimos en su momento. Estuvimos con el presidente de la Junta y con Valín, le dijimos que nos habían traicionado, que habíamos sido leales en todo momento del conflicto, que estábamos hablando diariamente por teléfono y que una sequía de una semana de comunicación, que nos hacía mucho sospechar que algo estaba pasando, y se llevó a un preacuerdo, lo que contenía es que de los 200, 100 eran por bajas incentivadas, y los otros 100 los absorbía Gullón, y Gullón tenía 100 eventuales. Entonces el planteamiento era cerrar la fábrica y llevarse toda la producción sin un producto nuevo a Gullón, por lo tanto 100 trabajadores iban a ir a la calle, 100 iban a entrar a Gullón, pero 100 que habían en Gullón iban a ir a la calle porque eran eventuales porque no habían un producto añadido nuevo. Por tanto, eso era perder los 200 empleos de una forma o de otra, por tanto esa no era nuestra opción, intentamos explicarla, no se entendió, la Junta nos traicionó, se equivocó, le perdonamos, al consejero personalmente, no fue una decisión de él, o no de él solamente. Querían quitarse el problema político de en medio, era un problema gordo y tomaron una decisión equivocada. Rechazamos el acuerdo. También Gullón al ver nuestra reacción rebobinó, la UB vio que no era serio lo de Gullón, y decidió romper el acuerdo. Se restituyó la confianza con la Junta de Castilla y León y comenzamos a trabajar en el proyecto de buscar un foráneo que garantizase el empleo como ha sido Siro, que podía haber sido otra, pero la trayectoria de Siro a nosotros nos daba confianza, yo creo que fue la mejor opción.

¿Qué valoración hace de la compra por parte de Siro de la fábrica y de la continuidad que le ha dado bajo el nombre de Horno de Galletas de Aguilar?

Hombre, la fábrica nueva ya se está haciendo, ya hay movimientos de tierra, está aprobado el plan parcial y están empezando ya a echar hormigón en algunas partes. Además está anunciado un nuevo producto, que es pan de molde, para abastecer el contrato que tiene el Grupo Siro con Mercadona. Mercadona hoy es el principal operador del sector de la distribución de España, digo de la mediana superficie, es el principal distribuidor. Esto da garantías de futuro por mucho tiempo. El Grupo Siro ha decidido que además de lo que están haciendo ahora van a llevar ahora el pan de molde y eso va a suponer más empleos aunque sí con un poco de retraso. Eso va a dar más empleo, que es lo que perseguíamos. Futuro, es modernidad, es nuevos productos, más riqueza. Mientras que en aquel momento era agarrarnos a un clavo ardiendo aunque conocíamos su

trayectoria, el futuro siempre hay que andarlo y hacerlo. Hoy se confirma que aquello fue desde luego un acierto y estamos encantados.

Algún aspecto que quiera destacar y que no haya comentado en la entrevista.

El conflicto de Fontaneda ha marcado un antes y un después en el sindicalismo de Castilla y León por lo menos. Los problemas de deslocalización desgraciadamente se están sucediendo día a días en todo el conjunto de Europa, de España, de Castilla y León y también de Palencia. Fruto de aquella experiencia, la postura de los dos sindicatos ha sido que contra la deslocalización es difícil luchar pero sí que hay que buscar fórmulas que permitan que no sean excesivamente dañinas y que hay que minimizar esos efectos. En ese sentido, posteriores conflictos a éste, RW, una empresa de componentes de Burgos, Bimbo en el Espinar, la Tabacalera de Benavente, y así como otros conflictos que han venido después de éste, hemos adoptado esta política, y ha dado resultados. La política de pedir a las empresas de que si se quieren marchar, se marchen, las leyes del mercado son así, pero que no se lo permitiremos si no hay una compensación o una solución que minimice esos efectos. Y eso se ha conseguido en las empresas, por ejemplo en Bimbo, ha sido la misma que en Fontaneda, y por lo tanto ha sentado un precedente, y hemos acordado con el gobierno regional el acuerdo industrial para Castilla y León 2007-2011, hemos establecido en una parte la política de la deslocalización y hacemos referencia a que las administraciones y los sindicatos ante situaciones de deslocalización buscarán fórmulas con las empresas que se marchen para minimizar los efectos de su marcha. Eso lo hemos pactado con el Gobierno Regional, con la Patronal de Castilla y León. No vale con que se marche, sino dejar soluciones.

Y por otro lado, no sólo en materia de empleo, sino para la población. Es decir, Fontaneda aquí vino, se ha llevado una marca, ha tenido unos beneficios de ello, y si se marcha tiene que de alguna manera resarcir a la sociedad. Nosotros acordamos con la UB que ponía 200.000€ para dedicarlos a una inversión social en Aguilar de Campoo. Aguilar tiene una historia con el mundo del cine y del teatro y al final esos 200.000€ los vamos a dedicar a que una capilla de un colegio, la vamos hacer un teatro, de pequeño aforo, de 110, 115 personas, un teatro y cine, para que la semana del cine que se celebra en Aguilar pueda celebrarse en ese sitio, y luego ser un local polivalente para asambleas, para música, para teatro, para cine, para todo. Eso lo conseguimos de la UB, lo cual también de alguna manera demuestra no sé si tanto la multinacional, pero sí la persona que estaba frente a la multinacional cierta sensibilidad porque entendió de justicia que además de buscar una solución al empleo que no era lo que en principio tenía previsto, además de eso, ha dado un dinero para compensar, por decirlo de alguna manera. Eso nos ha servido también para ser exigentes. Yo creo que el conflicto ha sido un gana por parte de todos. Hemos ganado nosotros que queríamos el empleo en Aguilar. Hoy la gente en Aguilar está encantada. Reserva todavía un cierto dolor porque se les ha marchado algo suyo, pero están contentos con la solución que ha habido porque se mantiene el empleo y antes era Fontaneda, pero ahora es otra empresa que trae proyectos, trae empleo, trae riqueza y la gente yo creo que está contenta. Están contentos los trabajadores. Salimos contentos los sindicatos. Ganamos nuestra batalla. La empresa, en parte porque su idea era cerrar. Quizá no hayamos valorado bien el tema. La UB lo que hace es ceder a un competidor directo como es el Grupo Siro, vendió unas instalaciones, o le regaló unas instalaciones, y unos trabajadores y unas subvenciones públicas, y le dio una fábrica montada y unos trabajadores formados a un competidor. Eso desde luego no estaba en los esquemas de la multinacional. El esquema era, tengo pérdidas, le habían llevado a pérdidas intencionadamente, la marca es mía, cierro, me voy, indemnizo, y aquí paz y después gloria. Sí ha conseguido una parte y es llevarse la marca, era suya y la había pagado, pero no destruyó el empleo y cambió su posición y vendió a un competidor. Eso para nosotros es ganar, nosotros hemos ganado, ha ganado en su intención básica la UB, y ha ganado el pueblo de Aguilar que hoy por ahí estamos en un 4% de desempleo, de paro técnico, y yo creo que el resultado por lo tanto ha sido bueno para todos.

ENTREVISTA A JOSÉ VALÍN (Consejero de agricultura y ganadería de la Junta de Castilla y León)

El conflicto de Fontaneda se contextualiza en un periodo donde se producen varios cierres de empresas en la comunidad ¿cuáles cree que son los motivos por los cuales se producen?

Bueno, realmente nosotros en el sector agroalimentario que es en el que yo lógicamente trabajo tenemos una inversión muy potente en la comunidad autónoma, somos la segunda comunidad autónoma de España de inversión en industria agroalimentaria, del orden de unos 700 millones de euros al año, lo que pasa es que en un mundo globalizado o tendente a la globalización se producen concentraciones de empresas, es una de las maldiciones de nuestro tiempo. Esa concentración, en el grupo de United Biscuits, por las dinámicas propias de las empresas generó la necesidad de cerrar. Ese es el problema.

¿Cómo se entera la Junta de las intenciones de UB, respecto al cierre de la planta de producción de Fontaneda? ¿Cree que UB tenía motivos suficientes para cerrarla?

Yo personalmente creo que la decisión fue una decisión tomada por criterios empresariales un tanto fríos y quizás desde mi punto de vista, equivocados, son decisiones que se toman por las multinacionales sin valorar la problemática social. Esa es la visión que tengo inicial. Tengo que decir también claramente que luego los gestores del conflicto por parte de UB hacen esfuerzos importantes por resolver la crisis, con unos criterios muchos más cercanos a la realidad. ¿Cómo nos enteramos? Yo personalmente por una llamada telefónica, como han pasado años, no recuerdo. Había habido con anterioridad, algunos años antes algún conflicto cuando se hace cargo UB (se refiere a Nabisco) cuando se hace cargo de la empresa.

¿Recuerda cuándo conoció la noticia?

Yo me entero por una llamada telefónica, horas antes del problema, aunque sabíamos que había problema de la decisión, horas antes o quizás un día antes.

¿Qué es lo que hizo que Fontaneda fuera un caso peculiar, que acaparara más cobertura mediática?

Coincidían dos o tres cuestiones. La primera que la marca Fontaneda era una marca muy conocida, muy vinculada a un territorio, a una comarca, era una industria con muchos años de antigüedad, y muy vinculada a la provincia de Palencia y a la zona de Aguilar de Campoo. La marca de Fontaneda, a parte de lo que era el cierre en sí lo que más violentaba los ánimos era el hecho de que la marca Fontaneda se quedaba en UB y se desgajaba de su territorio de nacimiento. Era como desgajar un símbolo, los símbolos tienen mucha fuerza, todos los que somos aficionados a la semántica y a los mensajes sabemos que los símbolos tienen una fuerza tremenda, y en este caso, Fontaneda, parte de su valor como marca era un símbolo muy importante vinculado a esas tierras. Ese fue un elemento fundamental. Por otra parte, lo que hizo que el conflicto se planteara en unos términos tan duros fue el hecho de que desde mi punto de vista no se negoció bien al principio, no se planteó bien al principio.

Sobre la retención, ¿por qué las fuerzas del Estado tardaron tanto en actuar y cesar la retención?

Yo creo que las fuerzas de seguridad actuaron con mucha profesionalidad y con mucha prudencia. Yo recuerdo que en el momento en que estaba la retención yo estaba en Madrid, concretamente con un alto ejecutivo de la empresa negociando y yo le decía a esta persona, tengo la seguridad de que las fuerzas de seguridad, valga la redundancia, son muy profesionales. Yo creo que actuaron con una profesionalidad exquisita porque si hubieran intentado, diciéndolo de alguna forma, aplastar la retención, aquella situación hubiese sido nefasta tanto para la propia valoración de las fuerzas de seguridad como para la propia empresa. Desde mi punto de vista se condujo aquel episodio con una profesionalidad exquisita, yo creo que fue un éxito para las fuerzas de

seguridad, el que aquello, manteniendo el temple, pero poco a poco llevando las cosas al cauce de lo que exige, consiguieron controlar el asunto. Tuvo una cierta dureza para las personas que estuvieron retenidas pero el juicio que hicimos todas las personas que estuvimos implicadas en aquel episodio fue positivo.

¿Cuál fue la postura de la Junta desde el inicio del conflicto? ¿Varió con el paso del tiempo? En un primer instante la Junta está al lado de los trabajadores y defiende a capa y espada el mantenimiento de la marca en Aguilar, cuándo la Junta se da cuenta que la esta lucha está perdida? Explíqueme el desarrollo.

La postura de la Junta era muy clara desde el principio, nosotros somos conscientes de que en un mundo globalizado se pueden producir estos fenómenos de deslocalización, lo que creemos es que este fenómeno se puede producir, y como nosotros tenemos además un problema y es que tenemos un mundo geográficamente muy amplio con poca densidad de población, para nosotros una fábrica en un pueblo es algo vital. Nosotros lo que planteamos desde el principio a la empresa, es que una multinacional si quiere ser una sociedad moderna tiene que tener una sensibilidad para con los territorios y tiene que haber una pedagogía de que una gran empresa multinacional tiene que tener las herramientas y los mecanismos para no producir convulsiones en los territorios. Desde ese punto de vista, desde el principio tratamos de convencer a la empresa, a que era importante encontrar una solución negociada que permitiera mantener actividad y que permitiera mantener un futuro. ¿Cómo? Manteniendo la fábrica bajo su dirección o haciendo posible que otro empresario se hiciera con la fábrica. Inicialmente el grupo no lo veía así, tenía una decisión de esas, desde Londres, desde la multinacional, y no la veía así, era una decisión en un mercado libre, teóricamente, bueno, ortodoxa, pero evidentemente producía un problema social y territorial muy importante. Pero poco a poco, la capacidad de diálogo de los responsables de UB conjuntamente con un posicionamiento muy serio de los sindicatos que estábamos en la misma honda llegamos a conseguir que cambiara la decisión.

¿Qué pasó con la lucha hasta el final por la marca?

Yo hice un análisis con mis apoyos jurídicos sobre la posibilidad de expropiar la marca, desde el punto de vista étnico casi casi lo primero que hicimos fue un análisis de esa cuestión. Como estos conflictos tienen también al final una proyección política habían determinados actores políticos que decían que expropiásemos la marca y que señalaban una posibilidad vinculada a una cuestión del toro de Osborne, del caso de Andalucía, era una cosa distinta y el análisis jurídico nos dio claramente la respuesta de que no era posible. Pero yo creo que ese fue un error de UB, lo que pasa es que probablemente desde ciertos puntos de vistas mercantiles, y de valoración y de balances, probablemente le era difícil no hacerlo, pero yo creo que económicamente no ha ganado UB con la marca, esa es mi impresión. La verdad es que desconozco cuál es la situación, pero creo que incluso en algún momento determinado se habló de la valoración de la marca como una posibilidad de negociación por nuestra parte.

Su papel de intermediario no tuvo que ser nada fácil ¿cual fue su función exactamente? En una primera instancia, el portavoz de la Junta era el Sr. Ambrós, de la Consejería de Trabajo, ¿Por qué le cedieron a usted la portavocía?

Hay dos tipos de responsabilidad en esta materia, una la correspondiente a lo que son las funciones de los ERES, desde ese punto de vista esa competencia que en la Junta de Castilla y León corresponde a trabajo, entonces dependía de la Consejería de Industria y Trabajo. Entonces el Director General de trabajo era Ambrós y lógicamente tenía una competencia específica en lo que era la materia del empleo, del ERE y del contacto con los sindicatos. Lo que pasa es que había otra cuestión que estaba por encima del mero expediente de regulación y era la viabilidad futura de una empresa, ya fuese de UB o de otra empresa, y eso entraba dentro de la competencia, lo que podríamos llamar la industria agroalimentaria, la economía agroalimentaria, y eso entraba dentro de alguna forma de unas competencias compartidas con la Consejería de Agricultura. Ese es el motivo de que yo interviniera. Creo que es bueno que en esas circunstancias hayan dos personas que estén por lo menos inicialmente repartiéndose el trabajo, la coordinación, porque son dos ámbitos distintos incluso desde el punto de vista jurídico. El responsable de

trabajo es la autoridad competente en esa materia y como autoridad competente si no se quiere que sus cuestiones sean cuestionadas luego judicialmente es importante que no esté en otro tipo de decisiones o de pactos. Desde ese punto de vista, eso lo teníamos muy claro, y Ambrós como director de empleo gestionaba una serie de cosas y yo como representante político por decirlo así, y no tan administrativo me ocupaba de lo que era la negociación, no tanto del ERE sino de lo que era la negociación del futuro de la empresa y como portavoz de la Junta.

¿Cómo definiría el rol que desempeñó?

Yo diría que era un papel un poco complicado, pero había por decirlo de alguna forma tres frentes importantes. Uno el de mantener el escenario del diálogo que es el más difícil en esa materia. Mantener el escenario del diálogo para posibilitar que existiera alguna solución. Eso fue lo más difícil porque en un momento prácticamente se rompió el diálogo, en el verano cuando teníamos una solución distinta de la que al final se adoptó pues ese diálogo se rompió y hubo que rebobinar. Quizá aunque parezca lo más difuso pero es el elemento fundamental, y hay que hacer un esfuerzo importantísimo, porque son muy distintas las posiciones. En segundo lugar también tratar de configurar un futuro vistas las posiciones, tratar de configurar un futuro. Tratar de esbozar cuál puede ser el futuro empresarial, el futuro de la actividad económica de la zona y optar por la opción más adecuada, tenía que optar los sindicatos, tenía que optar UB y tenía que optar también algún empresario que pudiera hacerse cargo de la empresa. Pues esa opción exigía que lógicamente, tiene sus detalles y sus matices, en cuanto a las seguridades futuras de empleos, las seguridades futuras de actividad, los posibles acuerdos comerciales entra la empresa saliente y la entrante. El proyecto en definitiva global de la empresa que se quedase allí, pues, esa opción también tuvo sus dificultades, porque habían varias opciones y no siempre es lo más fácil decidir entre varias empresas. Al haber ayudas económicas por parte de la Junta garantizaba, tanto por las ayudas económicas, por lo que supone el espaldarazo de los responsables políticos de la región significaba hacer viable la opción. En definitiva esas tres líneas, mantener el escenario de diálogo entre todas las partes por un lado, configurar el futuro, es decir, tener un esquema del futuro más o menos viable, y apoyar la opción que se considerase idónea.

La Junta apostó por la opción de compra por parte del Grupo Siro y se subvencionó muchas inversiones, ¿se hubiera producido de igual modo si no hubiera tenido tanta repercusión mediática motivada a su vez por la gran presión social?

Sí, porque para nosotros que tenemos un territorio muy amplio, la mayor de España, la mayor de Europa, con una densidad de población baja, las cabeceras de comarcas son vitales. Son vitales no ya desde el punto de vista político, sino desde el punto de vista social y territorial. Una cabecera de comarca es un territorio que deja de tener vida y eso no lo podemos permitir. Entonces por supuesto que el hecho de la comunicación y de lo mediático es importante pero es que los que somos de aquí pues es que no podemos pensar en nuestra comunidad sin un Aguilar de Campoo vinculado al sector de la galleta con unas ciertas posibilidades de prosperidad, entonces eso es algo inasumible y además que también como castellano-leonés lo de Fontaneda nos llegaba por decirlo de alguna manera, al corazón, entonces sin lugar a dudas hubiésemos actuado de una forma bastante parecida porque hemos tenido otro tipo de conflicto similar y hemos actuado de una forma parecida. Nuestro apoyo económico no fue sólo simplemente por seguir, sino un apoyo económico en las inversiones que se realizarían por el empresario que se hiciera cargo de la instalación.

¿Cómo se establecían los contactos con el resto de actores implicados en la crisis?

Fundamentalmente con llamadas de teléfono y reuniones. Hubieron muchísimas reuniones con los sindicatos, con las organizaciones, digamos le llaman ellos, a nivel regional, la confederación regional alimentaria de UGT y CCOO. Ellos mantenían el diálogo con los trabajadores y también tenían sus relaciones con la empresa, pero ellos eran los que básicamente mantenían relación con el comité de empresa y por supuesto con nosotros. Yo mantenía contacto con ellos, con las empresas y por supuesto también a veces con el comité, pero generalmente cuando tenía reuniones con el comité las mantenía también con los representantes sindicales. Hubo muchas reuniones que fueron públicas y otras que fueron discretas, es inevitable.

¿Era consciente de las discrepancias entre comité de empresa y sindicatos regionales?

Fui consciente de esa circunstancia y sabía que desde el punto de vista sindical, fue una gran parte de su trabajo llegar a poder sentar las bases de un futuro sin contar con la marca. Sé que tuvieron ahí muchas dificultades y que actuaron con mucha prudencia y con mucha profesionalidad porque además el problema se mezclaba con el sentimiento ya no sólo de los trabajadores sino también del pueblo y de la comarca, lo cual hacía mucho más difícil ese esfuerzo. Yo creo que fue necesario un trabajo conjunto de todos para poner en valor ante el pueblo un futuro en vez de un pasado y en vez de un símbolo, y yo creo que se consiguió.

¿Cuál fue su relación con el ayuntamiento, a pesar de pertenecer a grupos políticos distintos?

No hubo una especial dificultad teniendo en cuenta que el ayuntamiento como tal no tuvo prácticamente intervención en el conflicto. El problema más importante a nivel político lo tuve con el partido socialista, porque intentó utilizar el conflicto como una arma arrojadiza y vendiendo, bueno lo digo desde mi punto de vista, vendiendo posibilidades que no eran reales, e incluso llegó por aquí el entonces candidato en la oposición, el señor Zapatero, y tuvo una reunión y prometió hacer unas gestiones con determinado grupo empresarial que luego no fueron nada y eso dificulta un poco las cosas. Pero bueno, afortunadamente se pudo superar.

La siguiente pregunta venía en relación al Sr. Zapatero, varias personalidades políticas se acercaron a Aguilar, ¿Qué opinión tiene al respecto?

En general, los partidos políticos deben preocuparse con estos temas y es inevitable que hayan unos posicionamientos. Desde mi punto de vista eso es normal y hay que contar con ello, y que de alguna forma al gobierno se le erosione con un conflicto determinado es normal. No me pareció muy bien el que en ese caso, el Sr. Zapatero, vendiera humos sobre las posibilidades de solución por una vía, por una gestión que él iba a hacer con determinada empresa, empresa a la que yo llamé al día siguiente, y me dijeron que lo último que querían era aparecer en ese asunto, de lo que se había dicho nada de nada. Entonces pues eso sí me parece preocupante porque puede dificultar la solución del conflicto que tenía en ese momento un determinado camino de solución. A mí que los conflictos se utilicen políticamente bueno pues forma parte de este trabajo, pues un poco desagradable a veces, de la política. Yo lo entiendo como natural, por eso no me preocupa. Si me preocupa cuando se comete algún error de esos que pueden hacer pensar a los agentes en el conflicto que existe alguna otra solución que de verdad no hay y eso estuvo a punto de hacer casi imposible la solución del conflicto. Porque claro la gente se hace una idea de que hay otra solución, claro, cuando eso se hace de verdad con fundamento, se hace conociendo el tema y se hace habiendo tenido algunas negociaciones previas, pues eso es lícito y lógico, pero cuando es humo y dificulta el conflicto a mí me parece peligroso.

¿Qué opina del apoyo de la población aguilarenses y palentina?

Realmente bueno. Demostraron que era verdad lo que se decía. Se creó una plataforma en Aguilar, que como toda plataforma también tienen una posibilidad y es que sean manejadas porque son movimientos ciudadanos de difícil, digamos, organización. Pero yo creo que esa misma plataforma primero mantuvo el estandarte de Fontaneda y dio mucho peso y mucho valor. Sin esa plataforma hubiese sido muy difícil llegar a la solución. En algunos momentos como todas las plataformas también tuvo su punto de dificultad porque es lógico, son movimientos ciudadanos difíciles, pero lo valoro de forma positiva.

¿Cómo se informaba a la población de lo que iba aconteciendo?

Pues yo venía teniendo durante ese periodo una serie de ruedas de prensa. Una de las cuestiones que traté de evitar siempre fueron las filtraciones a un medio o a dos medios. Eso me parece peligrosísimo, yo traté de no hacer ninguna filtración a ningún medio y traté de evitar que hubieran filtraciones a los medios, quiero decir a un solo medio, porque eso genera una dinámica compleja. Yo lo que traté fue de hacer bastantes ruedas de prensa colectiva, cada quince días, cada

semana, traté de hacerla además en varias ocasiones con los propios afectados, con los sindicatos, con el comité, tratando de dar una visión de trabajo conjunto.

Primero se realizó un acuerdo con Gullón, pero luego se desestimó, ¿recuerda qué ocurrió?

Sí lo recuerdo. Sí lo recuerdo lo que pasa, lo que no sé exactamente porque esa fue una relación específica entre Gullón y UB, lo que no sé que punto de desacuerdo fue el que supuso. Realmente yo pensaba que el proyecto era bueno, yo tengo bastante confianza con Gullón, la otra empresa galletera histórica que además ha desarrollado un proyecto magnífico, tiene la que será la mejor planta galletera de Europa en estos momentos. Como el acuerdo con UB no solamente era de inversiones, de hacerse cargo de la fábrica, sino que lógicamente tenía que haber unos acuerdos comerciales para sacar adelante el producto, yo creo que ahí hubo un punto de desacuerdo que yo, por más que lo intenté, no sé. Yo ese año tomé tan sólo cinco días de vacaciones. Y esos cinco días de vacaciones fueron... Estaba descansando en un sitio y me pasé esos cinco días con llamadas telefónicas todos los días a todos los sitios. Fue tremendo porque veía que se rompía y desafortunadamente se acabó rompiendo. Tuve que rebobinar y recomponer otros acuerdos, lo cual es difícil porque significa volver a ganarte la confianza de otras compañías y sindicatos.

Al final fue Siro quién adquirió la fábrica? ¿Cómo valora esta salida al conflicto y su continuidad?

Pues la valoro muy positivamente porque el Grupo Siro es un grupo que tiene una visión empresarial de negocio importante, yo creo que ha tenido una evolución comercial muy interesante como grupo pero tiene además una especial sensibilidad con los problemas sociales. Es una peculiaridad de este grupo, que tiene una concepción muy moderna de global, de su negocio, y bueno yo creo que ha mantenido por supuesto el empleo y tiene un proyecto que creo va a ser magnífico.

¿Los acuerdos y las ayudas se han hecho efectivas?

Sí, sí. Se han ido haciendo efectivas porque hubo acuerdos lógicamente globales para el tratamiento del sector vinculado al grupo Siro a sus inversiones, y también al grupo Gullón, y naturalmente ha habido inversiones muy importantes y las sigue habiendo. Hay una fábrica nueva que se está empezando a construir.

¿Esta fábrica nueva es la que se va a hacer en Aguilar?

Sí es en Aguilar. Es un conjunto de cosas, se va a hacer un complejo importantísimo allí del sector de galletería y cereal.

¿Cree que la imagen de la empresa UB se ha visto perjudicada por el conflicto?

En su momento yo creo que tuvieron bastante miedo de que perjudicara a su negocio. Sucede no obstante que el consumidor por suerte o por desgracia no conoce el grupo, no vincula el grupo con las marcas que consume. Desde ese punto de vista creo que no ha sido inocuo, pero estuvo apunto de convertirse en un problema importante para UB.

¿Quiere destacar algún aspecto que no haya comentado en la entrevista?

Curiosamente yo diría una cosa, en un conflicto de esa naturaleza es donde las personas excepcionalmente valiosas las llegas a conocer. Yo ahí conocí, tres personas, desde mi punto de vista excepcionalmente válidas, no quiero decir quiénes son. Pero a lo largo de la vida, yo ya tengo 58 años vas conociendo a mucha gente que al no conocerlas con detalle te parecen normales o grises, o mediocres, y no estoy hablando de mediocridad desde el punto de vista de lo intelectual, estoy hablando de la mediocridad a nivel personal, como somos la mayoría. Pero también conoces de vez en cuando a lo largo de la vida, a personas que valoras especialmente como personas con brío, con coraje, seres que son consecuentes, que son capaces de defender una postura con racionalidad y con voluntad. Yo conocí a tres personas, sin decir quienes son, pero básicamente fueron un sindicalista y dos empresarios.

¿Cuál es su trayectoria académico profesional?

Yo soy ingeniero de caminos, y mi primer trabajo fue en Barcelona. Estuve en Barcelona nueve años. Fui responsable de la construcción de las depuradoras de aguas residuales de Barcelona, en colaboración con otros compañeros. Trabajé en la primera fase, que está debajo de lo que hoy es el forum. Luego fui el responsable de la explotación de esas plantas durante un tiempo. Luego me fui a Madrid, estuve trabajando y fui director técnico del Canal de Isabel II, que es el equivalente a Aigües de Barcelona. Luego como era funcionario, hice mis oposiciones, me vine a Castilla y León en el año 88 y estuve trabajando de funcionario aquí, en un momento determinado me ficharon en la ejecutiva como director general de estructuras agrarias, y después me ficharon como consejero y empecé a militar políticamente. Dentro de mis aficiones, tengo una fuerte afición por las matemáticas y la física, está relacionado con mi formación de ingeniero. Pero también una afición especialmente profunda, he dedicado muchas horas de mi tiempo libre, al estudio de las lenguas antiguas y de la filología antigua, y en especial, a las lenguas célticas, las ibéricas y las culturas y la antropología. Yo soy feliz con esas cosas y realmente lo que siento es no tener más tiempo para dedicarme a esas cosas.

ENTREVISTA A JAVIER SALIDO (Alcalde de Aguilar de Campoo)

El conflicto de Fontaneda se contextualiza en un periodo donde se producen varios cierres de empresas en la comunidad ¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales se producen?

Pues hombre, yo pienso, primero porque Fontaneda llevaba una mala gestión económica y no era rentable económicamente. Segundo porque la maquinaria que utilizaban era obsoleta, y luego porque había mucha mano de obra sobretodo femenina y al robotizarse se eliminó esa mano de obra. Pienso que esas son las principales. Por otro lado, se recibieron órdenes de UB a nivel de Inglaterra y se dijo que no era rentable y claro, y eso para una multinacional es como perder un botón, compras otro y fuera. No creo tanto que fuera un asunto de deslocalización, sino que el hecho era que quería absorberla las fábricas de Orozco y Viana.

¿Eras alcalde cuando Fontaneda fue comprada por Nabisco. Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo vivió ese momento?

Yo era alcalde desde el 1999, y la venta se hizo en 1996.

¿Cómo se entera el ayuntamiento de las intenciones de UB, respecto al cierre de la planta de producción? ¿Cree que UB tenía motivos suficientes para cerrarla?

Vienen ellos en persona y nos lo sueltan así de sopetón: mañana se cierra la fábrica, y dijimos me cago en.. ¿Y qué hicimos? Hicimos un pleno el mismo día para ver qué podíamos hacer porque es muy fuerte que 200 trabajadores a la calle para un pueblo como el nuestro era muy fuerte. Allí se contrastaron todas las distintas opiniones de la gente y fue cuando ya se retuvieron contra su voluntad a los directivos. Vinieron a cerrarla y les pillaron allí una mañana. Yo tengo la sospecha que ellos venían sabiendo que les podía pasar, porque hay una serie de circunstancias que dices joder, meterse en la boca del lobo, no hace falta meter la mano en el fuego para saber que quema, hasta los más tontos lo saben. Estos dirían vamos, les provocamos, y qué nos puede pasar??

¿cree que eso a UB le favorecía, es decir el hecho de que hubiera tanta cobertura mediática que hizo que la empresa estuviera en el punto de mira?

Yo creo que sí, porque crecieron un veinte por ciento,.. es que sabes que pasa que los recuerdos amargos se tienden a poner en la zona donde se borran y desaparecen, yo esa etapa de mi vida fue muy mala porque me dieron mucha tralla por todos los lados, todos los días tenía que ir a la

puerta de la fábrica, a cantar, y luego desde la radio me llamaban desde las 5 y las 6 de la mañana, pero oye que soy Luis del Olmo, donde vas tú tío que son las seis menos cuarto, joder, que luego tengo que estar todo el día despierto, si hubiera tenido 30 años, pues vale , pero ya tenía yo cincuenta y mucho. Físicamente lo pasé mal, adelgacé bastante.

¿Qué es lo que hizo que Fontaneda fuera un caso peculiar, que acaparara más cobertura mediática?

Antes de ayer venía en el periódico que en Venta de Baños ahí está la Renault y van a despedir o van a cerrar, o van a no se qué, 1300 trabajadores. Aquí eran 212. No lo sé es que el público se implicó de tal manera, todos nos implicamos que son las de Dios. Vino hasta Zapatero. Estuvo aquí, nos reunimos con él en Palencia dos veces. Yo es que no me lo explico. Nosotros decimos que fue el triunfo del pueblo por defender una cosa que creía que era suya y que significaba la esencia de Aguilar. Entonces todo el mundo identificaba la marca Fontaneda con Aguilar, y decían que Fontaneda era de Aguilar, y nosotros los de Aguilar pensamos que Aguilar es de Fontaneda, porque tiene, casas, tierras, fincas,...

Cuándo se produjo la retención ¿por qué se tardó tanto en actuar y cesar la retención?

Aquí estuvieron el teniente coronel de la guardia civil y el subdelegado del gobierno, que era del PP porque entonces gobernaba el PP. Cuando le retuvieron fuimos un teniente de la guardia civil y yo a ver como estaba la cosa, eran las 2 y media así, fuimos y habían cuatro gatos y les podríamos haber sacado tranquilamente, y se lo propusimos, y dijeron no, no, no... Yo me ofrecí a sacarlos y dijeron que no, que lo dejáramos. Por la tarde tuvimos otro pleno extraordinario, que duró otro cuarto de hora y estábamos aquí el subdelegado, el teniente coronel y yo y muchos guardias y decía, fulano vete y mira a ver cómo está eso. Mi teniente coronel hay cuatrocientos, no me jodas, como van a haber cuatrocientos,... otra hora, hay ochocientos,...otra hora, hay dos mil,... pero qué dices dos mil?? Para mí que el que se acojonó fue el subdelegado,.. vamos a montar a aquí una, que la virgen,... ellos ya tenían las fuerzas de seguridad preparadas,.. y bueno, pues, así fue corriendo la tarde, después ya no se podía hacer porque estaban todas las cadenas, era un despliegue terrible, medios de comunicación, periódicos, radio, el tío se acojonó, pues ahora no con los telediarios que va a abrir.. Total que a las nueve y pico fuimos a la fábrica, el Teniente Coronel, los concejales, el subdelegado y yo. Fuimos a la fábrica, les di un mitin a la gente, abrimos un pasillo,... A las diez de la noche habían cinco mil personas, todos los talleres que habían acabado se vinieron también, entonces se produjo un rifirrafe, la verdad es que yo les oí decir que no atacaran, que se defendieran. No hubo ningún herido del pueblo, pero guardias veintitantos. Sacamos al día siguiente un tractor y medio de piedras. Empezaron a tirar botes de humo,Al final los sacaron por detrás y fueron tan listos que los coches volvieron a pasar por donde había gente, leña otra vez. Ese día no hubo colegio, se vinieron todos los chavales desde la 9 de la mañana. Se fueron a comer y luego vinieron otra vez.

¿Cuál fue la postura del ayuntamiento desde el inicio del conflicto? ¿Varió con el paso del tiempo?

Aquí éramos cinco del PSOE, cinco del PP, uno de IU y dos independientes. Total que de un principio dijimos que la razón la tenían los trabajadores, y que la marca era de Aguilar. Siempre estuvimos a favor de ellos, y no varió la postura. Luego variaron los comportamientos y los acompañamientos. Los del PP se retiraron porque se implicó la Junta que era del PP. Como el PP decía que había que dársela a un salvador que en este caso primero era Gullón, después fue Siro. La Junta se ganó la simpatía de los sindicatos y según algunos no se sabe el por qué pero al final se la dieron a Siro. Y ahí se acabó la historia. La cogió este señor, llevamos cuatro años, lo único que ha hecho es redactar un plan parcial, quitó la capa vegetal encima de la tierra para hacer una fábrica. Ha comprado 500.000 metros del polígono, ahora se lo ha vendido a los de la autovía. Nos preguntamos ¿dónde está la fábrica?

Se luchó por la marca Fontaneda hasta el último momento, ¿qué significaba la marca Fontaneda para Aguilar?

Era el buque insignia de Aguilar, las galleteras. Siempre Aguilar que huele a galleta, las María Fontaneda,..La verdad es que era el símbolo, como el águila, el símbolo era la galleta María, por eso se luchó tanto.

Se propuso hacer de la galleta de utilidad pública ¿Qué pasó con la iniciativa?

Si hubiera sido de utilidad pública tienes más recursos para defenderlo. Sería como una marca de calidad como jamón de jabugo, o vino de Cigales, o vino de Rioja, sería una marca de una denominación de origen, y habría que defenderla a capa y espada. Tú ahora vas y dices, voy a hacer vino de rioja aquí por ejemplo que no hay uva, porque es un clima frío, te dirían, si seguro usted va a venir aquí a hacer vino de Rioja. Lo que se pretendía es que no se pudiera hacer galletas fuera de aquí.

¿Qué papel jugo el alcalde o el ayuntamiento en el conflicto?

Tampoco era el líder de la revuelta, no era mi intención. Era como el aglutinador y el representante oficial, tuve que ir a muchos sitios, a ver a mucha gente, estuve en televisión, radio, estuve en Burgos, en Santander, en la televisión de Cantabria. En Valladolid, ni te cuento. En la de Palencia ya,.. En Madrid. Estuve en muchos sitios, muchas declaraciones en periódicos. Estaba muy en contacto con los sindicatos y sobretodo con Hilario.

¿Con quién se reunía durante el conflicto?

Con Casaponsa me he reunido unas cuantas veces. Con sindicatos nos reuníamos en Valladolid, en el despacho de Valín. Con CCOO y UGT. Con todo lo que dice el libro del conflicto de Fontaneda de CCOO, creo que quien trabajó más fue UGT. Ese libro arrima mucho hacia ellos. Los del PP desaparecieron. En época electoral, vinieron a Aguilar y se pasaron por la fábrica por la noche, y los trabajadores le dieron la espalda, les cantaban: dónde están, no se ve a los chicos del PP. Pero bueno, para nosotros fue una decepción, sacamos 7 y ya está, pero al final sólo sacamos 6 concejales. Los pueblos más importantes son socialistas, Venta de Baños, Aguilar, la misma Palencia... Pero en general la tradición es del PP. Lo que ves a nivel nacional sobre el PP, el cariño que les tiene en Cataluña,...pero aquí son los putos jefes, ¿pero cómo seremos tan idiotas? Aquí perdemos población, en Aguilar no, pero en Barruelo que era minero tuvo 14.000 habitantes, no sé si quedan 1000. Palencia pierde ha perdido 8.000 habitantes en una legislatura, Palencia capital.

¿Cuál fue su relación con la Junta?

Hombre yo no estaba de acuerdo con la actuación de la Junta, pero al final, yo creo que visto lo visto, ahora sería lo menos malo, no lo mejor. El empresario tiene una clara afinidad con los del PP, tiene amistad con muchos de ellos. Con los consejeros, el propio presidente. Creo que hubiera estado mejor gestionada si lo hubiera cogido Gullón. Pero en definitiva yo con Valín tenía buen entendimiento.

¿Cómo se informaba a la población de lo que iba aconteciendo?

Como era todos los días, por las noticias de la tele, la radio, los periódicos.

¿Cree que la imagen de la empresa UB se vio perjudicada?

Desde el momento que estalló el conflicto se hizo un muñeco de Casaponsa y estaba colgado en la puerta ahorcado, y él me decía, cuando pasó me duele el cuello. Bueno, había un cañón de la 2ª Guerra Mundial que tirábamos unos cohetes allí. No es que se desprestigiara, se hizo una campaña para que no se comprara productos de United Biscuits, pero él logró su objetivo, que subieran las ventas.

Siro es quién adquiere la fábrica ¿ cómo valora esta salida y la continuidad que le ha dado?

Hombre en un principio fue del mal el menor, pero yo estoy un poco escéptico. Estamos esperando a que el Sr. Serna mueva ficha. Nos han dado ayudas para el polígono industrial y luego UB nos dio 168.000€ para transformar una capilla en un centro cívico, y la Junta nos dará 32.000€. El día 21 de octubre vino Valín y se firmó.

ENTREVISTA A FRANCISCO HEVIA (Director de RRHH y de Comunicación del Grupo Siro)

Primero me gustaría explicarte una serie de antecedentes y luego si quieres me haces las preguntas.

Adelante.

El pueblo de Aguilar es un pueblo dedicado a la galleta. ¿Qué es el Grupo Siro? El Grupo Siro es un grupo que tiene 15 años de vida, que empezó con 80 trabajadores y una fábrica, hoy somos 1800 y 9 fábricas. Ha ido creciendo a través de compras de marcas que eran de multinacionales que hemos ido comprando. Todo esto nos convirtió en el sector de la galletas en el tercer fabricante, y no nos conocía nadie. Fontaneda es una empresa con 100 años de antigüedad. En el 1998 se lo venden a UB. Las ventas de la galleta básica descienden brutalmente a partir de que entra la democracia en España, entran las multinacionales, y claro, la gente de Fontaneda que se ha tirado toda la vida haciendo la galleta María básica, y el cliente final no lo quiere, vienen los oreos, los cereales,.. es un producto en franca decadencia, la familia Fontaneda no es capaz de cambiar su cartera de productos y produce esto. United Biscuits compra esa fábrica, compra esa empresa, la fábrica y la marca. Evidentemente para una multinacional el valor de esa empresa no es la fábrica es la marca. Aguilar de Campoo es un pueblo de 8.000 habitantes con una tradición galletera, Fontaneda y Gullón, que ha vivido una progresiva desindustrialización en el momento en el que se produce la crisis. El declive del negocio de las galletas y una despoblación industrial en los alrededores. El 4 de abril UB dice señores cerramos la fábrica. Con una estrategia legal que tiene deficiencias y una estrategia de comunicación de arranque complicada. La respuesta de los trabajadores es que secuestran al abogado. El día 10, UB admite vender la fábrica sin la marca, cosa que los trabajadores rechazan. Hay 212 empleos que se pierden, pero en 1990 habían 1000, en el momento que se produce ese anuncio, esa fábrica había despedido 800 trabajadores, que ya no sólo son los 212 que están, sino los 800 que han despedido. Cerrar la fábrica cuesta un dineral y además hay un tema de subvenciones de la Junta que hay que devolver. A nivel político es lo que encendió la mecha. Segundo motivo, hay un tema comercial, galletas Gullón siente la amenaza de Grupo Siro entrando, antes de que entre él me lo quedo yo, y el segundo motivo político fue la defensa del empleo. Valín no te lo contará pero el primer consejero que se mete en conflicto es el consejero del trabajo e hizo una gestión muy conflictiva en el arranque y el presidente de la Junta pasa el conflicto de la consejería de trabajo a la de agricultura y le da los poderes de negociación para resolverlo a Valín, que no tiene ningún sentido. No es el de trabajo, se lo dan al de agricultura. Por su perfil personal, es una persona muy dialogante. El tercer motivo es social, que es la emotividad de la marca local y el conflicto multinacional empresa local a nivel de comunicación, el David contra Goliat. La gran multinacional nos viene a cerrar a nosotros y nos convertimos en el pueblo que resiste al invasor. Toman esa estrategia, nos encerramos aquí contra la gran multinacional. Se convierte en manifestaciones, sale en telediarios, ponen un cañón en la puerta.

¿Cuáles son los objetivos del Grupo Siro? El Grupo Siro cuando ocurre todo esto tiene un plan estratégico para el negocio de galletas de hacer una fábrica nueva. Ya en el momento que surge la crisis de Fontaneda, sabíamos que queríamos hacer una fábrica, y de repente en el horizonte sale una fábrica en pleno funcionamiento con las máquinas y con los empleados en

funcionamiento en venta. Para nosotros un caramelo en la puerta de un colegio. Teníamos necesidad porque teníamos contratos que no podíamos abastecer, y la oferta de comprar una fábrica en pleno funcionamiento. Los objetivos de negocios del Grupo Siro era adelantar el plan estratégico de la compañía en tres años, adquiriendo la fábrica, obtener subvenciones que nos permita flotar esto, apoyados por los trabajadores, si los trabajadores no nos quieren no entramos, eso sí lo teníamos claro. Comprar una fábrica en la que los trabajadores no te quieren no tiene sentido y diferenciarnos por innovación. ¿Cómo lo bajamos a objetivos de comunicación? Hay que crear una actitud favorable en todos los públicos venciendo las reticencias de la compra, la opinión pública tiene que estar a favor nuestro, transmitir imagen de grupo como empresa comprometida con Castilla y León que cuando tiene un problema lo resolvemos. El otro día salió un chiste en el Mundo, que el chiste es que llama el Presidente de la Comunidad Autónoma al presidente del Grupo Siro, y dice oye no te interesará poner una fábrica de galletas en la Renault. Ahora tenemos el perfil de la empresa que va comprando y va salvando el empleo. Y luego el tema de empresa familiar, ¿por qué empresa familiar en el objetivo de comunicación? Porque es lo contrario de la multinacional. La empresa local de Castilla León es la que salva a la empresa de Castilla y León, a nivel de comunicación nos facilita la estrategia. Y sobretodo teníamos el problema de conseguir la aceptación del entorno de Aguilar porque estaba muy mediatizado por Gullón. Tácticas de comunicación. Nosotros siempre fuimos un paso a nivel de comunicación externa, un paso por detrás de lo que realmente estaba ocurriendo en la realidad. Nosotros contábamos cosas que ya estaban asentadas. No lo que estábamos negociando, sino cosas que ya estaban cerradas. No creábamos expectativas, íbamos confirmando expectativas según se iban produciendo. Estábamos creando un ciclo de comunicación positiva. Todo lo que decíamos nosotros se cumplía, porque íbamos contando siempre un paso por detrás, de esta manera te aseguras la credibilidad. Lo que hicimos fue adormecer el conflicto, lo sacamos de ámbito nacional, para llevarlo a un ámbito regional, de lo regional a Palencia, y de Palencia a Aguilar a nivel de conflicto, y sólo lo volvimos a nacionalizar cuando estaba resuelto. Pero lo quitamos de los telediarios de la primera para irlo llevarlo poco a poco a los diarios locales, y cuando estuvo la solución es cuando hicimos la rueda de prensa para decir que ya estaba solucionado. Ellos hacen la venta y se abre un proceso de negociaciones en la que los trabajadores dicen que no venden sin la marca y tanto Gullón como Siro empiezan a negociar con UB. Nosotros siempre habíamos dicho que nuestra posición era tenemos un proyecto sólido de plan industrial a tres años y lo que era la compra de esa fábrica es adelantar el proceso, y el requisito máximo es apoyo de todas las partes. Si hay alguien que no apoya este proyecto nosotros no compramos. Lo que hicimos fue, acción clave, contactar con todos los medios de comunicación regional y local. Nos fuimos a ver a todos los periodistas de Aguilar, Palencia y Valladolid y les dijimos estamos aquí, éste es nuestro proyecto. UB no lo hizo, Gullón no lo hizo, la Junta no lo hizo. Nos convertimos en el único interlocutor de los medios de comunicación. Nos convertimos en el único portavoz de la negociación. Y de repente el 7 de julio, 7 de la tarde, nadie responde al teléfono, y un teletipo salta al telediario de la 1ª cadena, que Gullón y UB llega a un preacuerdo. Nosotros no teníamos ni idea de este teletipo. Yo estaba entrenando y me llaman y me dicen esto, y yo le dije bueno mira han ganado ellos, con su estrategia comercial. Estrategia de comunicación, nos retiramos con fairplay, y lo que importa es mantener el empleo, mantener la fábrica, nos alegramos, nosotros vamos a seguir con nuestro plan estratégico. Hemos intentado salvar, ha venido otro lo ha salvado que era el objetivo final y perfecto. Contactamos con los medios de comunicación y obtenemos en los tests que lo que la gente percibe es que nuestra notoriedad sube como la espuma. Entonces empezamos a oír que el preacuerdo famoso de Gullón que no está, porque nadie lo confirma, ni UB ni Gullón. Todo eso dura un montón de meses, en agosto se cierra, llegamos a septiembre y los periodistas preguntan. Pasa todo septiembre y ante los insistentes rumores de que Gullón realmente no tiene un preacuerdo y lo que se ha producido es un acuerdo entre Gullón y UB para que dijeran que tienen un preacuerdo, para que a UB le diera tiempo de unificar las sociedades y poder despedir luego a los trabajadores por traslado de la producción, entonces decidimos filtrarlo a los medios de comunicación. Como tú no puedes ser portavoz ni de UB ni de Gullón, lo que dijimos es que oye si es cierto que los rumores que hay en el ambiente nosotros estaríamos dispuestos a retomar esto, y mandamos un comunicado, que reventó a UB, reventó a la Junta, reventó a todo el mundo. Era algo que nadie quería afrontar, se había cerrado una herida en falso. Nadie quería reabrir el debate porque UB ya había abierto la vía legal de fusión de las compañías y traslado de la producción. Que eso entiendo que no te lo contarán en UB, nosotros lo que queríamos era que se reabriera el melón porque teníamos un proyecto. Lo filtramos y salió publicado. Nos volvimos a mostrar como la opción. Nosotros provocamos que Luis del Olmo hiciera un programa especial

desde Aguilar de Campoo, y que entrevistara al presidente de Gullón, y que le preguntara en directo si realmente tenía un preacuerdo, y si la plantilla de Gullón son 400 trabajadores, los cuales 200 son eventuales, la plantilla de Fontaneda eran 200, y lo que ellos habían pensado era me quedo con las dos plantillas y despido a todos los eventuales. Entonces le propusimos a Luis del Olmo que le preguntara 1º si había un preacuerdo, y 2º si iba a despedir a los eventuales de Gullón, eso en directo, se hizo un lío el de Gullón, él mismo se lió, negó, confirmó pero no, pero sí, pero al final quedó evidente que no había nada. Gullón queda fuera de la película bastante cabreado, UB bastante cabrada porque su estrategia de cierre se destruye. La Junta bastante enfadada porque todo lo que se había solucionado se vio que no estaba solucionado, entonces mandamos una carta a UB mostrando interés, a los sindicatos, entonces empezamos a tratar el caso de nivel nacional a nivel local. A nivel local, en Aguilar teníamos muy mal predicamento. Teníamos que llegar a ese local desde lo nacional. Contactamos con los políticos nacionales, con los sindicatos nacionales, con los medios de comunicación nacionales, luego con los de la comunidad, luego con los de la provincia y luego con los de la localidad. Íbamos convenciendo de que la mejor opción era el de Siro. Sus propios representantes a nivel nacional eran los que iban diciendo que la mejor opción era de Siro. De fuera a dentro, era la estrategia de comunicación, y no sólo era la comunicación con medios, era comunicación global. UB acepta nuestra propuesta de negociación y nos pone una condición, en el momento que se sepa que se está negociando la venta a Siro ellos rompen la negociación. Hay un día, me parece que el 24 de octubre, ellos deberían trasladar la producción y hacer los despidos, debían enviar el fax con la comunicación oficial, llega el día y no los envía. Entonces los trabajadores y los sindicatos dicen oye qué está pasando. Lo que pasaba es que estaban negociando con nosotros. Llega el momento que la presión es tanta que nosotros se lo contamos a todos los periodistas que teníamos contacto con una condición que no lo publicasen. Tú dile a un periodista la condición que no cuente. El nivel de riesgo es muy alto, pero lo logramos. Los sindicatos provinciales toman las riendas para controlar el comité de empresa local, y nosotros nos convertimos en el único interlocutor. Y entonces, de repente, nuestro querido presidente, se le puso en las narices, que tenía que ir a ver la fábrica, pero se le olvidó el pequeño matiz de avisar a los de comunicación. Él decide ir a ver la fábrica el día antes de firmar en Londres la compra de la fábrica. El presidente del Grupo Siro dentro de la fábrica de Aguilar con los tanques en la calle, los periodistas ahí, entonces claro los periodistas me llaman y me dicen hace tres semanas me cuentas, y éste se planta ahí, y yo qué publico, él entrando con su mujer, y ahora qué hago, qué cuento, porque lo que estaba en los medios de comunicación era que se estaba estudiando la posibilidad de a lo mejor podíamos negociar, y lo que realmente había pasado es que ya estaba todo firmado. Entonces lo que hicimos fue, es decir, publica que es una visita formal para analizar si presentamos una oferta. Lo pactamos con ellos y lo publican. El día 3, nos encontramos una filtración en el Mundo de Valladolid, confirmando que ya habíamos comprado la fábrica. Todos los periodistas que habían mantenido el secreto nos dijeron, nos han vendido. Esto lo filtró Gullón para torpedear la operación. Esto además, domingo por la mañana. Cambia a todos los periodistas de la comunidad autónoma, convénceles, demuéstrelaselo, el cabreo generalizado. Esto acelera todo el proceso de comunicación y el día 4 convocamos a los sindicatos en el despacho de Valín, con Valín e invitamos a los dos representantes de los sindicatos a nivel de la comunidad autónoma, Vicente Andrés y Mariano Carranza, nosotros y Joan Casaponsa. Tuvimos que ir a buscar a Casaponsa al aeropuerto con el coche blindado de Valín, por si le veían. Ellos ahí lo pasaron francamente mal. Nos sentamos con ellos y le dijimos al gabinete de prensa de la Junta que convocara a los medios de comunicación y se encontraron ahí a los políticos, los sindicatos y las empresas y presentando un preacuerdo. Es la foto de los cinco famosos. Lo que nosotros comunicamos ese día es, señores las compañías, los sindicatos y la Junta de Castilla y León, para que vean a los cinco y para que el comité de empresa viese a sus sindicatos en esa mesa y si decían que no, eran en contra de sus sindicatos. Queríamos dar el mensaje de que todos los que estamos en la mesa estamos de acuerdo y sólo falta la ratificación del comité de empresa, y estamos dispuestos a tener una reunión para contarles el proyecto industrial para que nos dijeran que sí o no, en Valladolid, al día después. Para esa reunión nos fuimos al Hotel La Vega. El objetivo era te sacó de tu casa y te traigo aquí.

En la estrategia de comunicación, lo que pretendíamos es que el mensaje fuera positivo, no queríamos que se hablase mal de UB ni que se hablase si la marca sí o la marca no, nosotros estábamos obsesionados con que se hablase de que se salvaran los empleos de Fontaneda, y que venía Siro y lo hacía. No se hablaba para nada de UB en negativo. Le decimos que tenemos un acuerdo mercantil a falta de saltar al comité de empresa y que nos ratifique el acuerdo

mercantil. Nosotros no somos nadie para convocar al comité de empresa, así que lo hizo UB. Nosotros nos centramos en el mensaje Grupo Siro compra, y no UB vende. Reunimos al comité de empresa con Joan Casaponsa y Juan Manuel y Lucía, se le presenta el grupo industrial, el plan, y el plan acaba con otro guió de comunicación que es le llevamos el producto que nosotros queríamos que hicieran allí. El plan estratégico era cambiar la galleta básica maría Fontaneda de toda la vida por un producto de alto valor añadido y sofisticado fabricado en Japón. Cogimos un palé de productos, esto es lo que queráis que hagáis. Ellos encantados pero nos lo tiene que aprobar la asamblea. Así que Juan Manuel fue a la asamblea. Lo presenta a la asamblea, lo aprueba la asamblea con el 90% de los votos y Juan Manuel sale a hombros de la asamblea.

Logramos ir ampliando de fuera a dentro todas las barreras con estrategia de comunicación. Ahora cuando te cuenten la estrategia de comunicación, cuando te cuente la Junta, los sindicatos o UB, es su estrategia. Las estrategias de comunicación son dinámicas depende de los que haga el resto. La nuestra fue esa.

¿Cómo se realizó la asesoría de comunicación?

United Biscuits trabajaba con Inforpress, y Grupo Siro también trabajaba con Inforpress, era su gabinete de prensa. Cuando empieza el tema Juan Manuel dice no puedo tener el mismo gabinete de prensa que UB. Entonces contrata a Llorente & Cuenca, y claro yo llevaba la cuenta y me dediqué al Grupo Siro durante cuatro años hasta que hace poco me he incorporado al Grupo Siro como director de RRHH. Y luego ya lo que hemos hecho ya es conceder entrevistas a medios locales, regionales y nacionales para vender la idea de notoriedad de grupo.

Resultado de la comunicación, primero que hemos comprado la fábrica que eran los objetivos de negocio. Segundo, la notoriedad del grupo pasó de ser la empresa número de 24 a nivel de notoriedad del grupo en Castilla y León, al ser el número 2 después de la Renault. Ahora somos "la Siro" por una operación exclusivamente de comunicación. A Juan Manuel tú le hablas de comunicación y habla encantado porque era una herramienta como gestor de empresa y no lo conocía. Este era un proyecto de estrategia, no era un proyecto tengo un gabinete de prensa en el que yo negocio y luego le digo lo que tiene que contar. Nosotros cambiamos la negociación. Nosotros nos sentábamos con los negociadores. En esa mesa de los cinco nos sentamos seis. Del grupo Siro, era el presidente del Grupo Siro y yo como responsable de comunicación, y los otros alucinaban, pero éste quién, es se preguntaban algunos. Los sindicatos alucinaban. Luego hemos hecho muy buena relación, pero ellos alucinaban, porque esperaban el director financiero o el director general. Después de esto le compramos a Bimbo una fábrica en Espinar, con un caso muy similar, con la ventaja de que teníamos un posicionamiento. En el momento en el que nosotros decimos que nos podría interesar, todos en fila. La comunicación te ayuda a obtener mejores resultados desde el punto de vista de negocio, que es para lo que tenemos que trabajar. Un gestor de la comunicación que su presidente salga como monstruo de las galletas, algo has hecho mal en comunicación. Eso es lo que yo te tenía que contar.

¿En qué momento el Grupo Siro entra en juego en la crisis de Fontaneda?

Ellos anuncian el día 4 y el día 10 ya empezamos a decir públicamente que nos interesa.

¿Cómo manteníais la relación que vosotros teníais con el resto de los públicos?

El equipo de comunicación que montamos para este tema, era muy reducido porque teníamos la confidencialidad de la empresa. El equipo era Juan Manuel y yo. Marcábamos la estrategia, ésta es la acción y en la mayoría de los casos con los medios de comunicación lo hacíamos los dos, yo tenía un equipo operacional que preparaba papeles, notas de prensa. Pero en estrategia y contacto institucional, Juan Manuel y yo.

¿La marca en un principio estaba dentro de los planes del Grupo Siro?

Nosotros siempre lo decíamos si nos la quieren vender encantados. Nosotros sí teníamos claro que cualquier empresa que compra una fábrica que no encaja en tu estrategia industrial la compras por lo que la compras que es por la marca, es lo que hizo UB con Fontaneda. Que ellos

cedieran en vender la marca, era complicado. Ahora, nosotros públicamente lo dijimos, estaríamos encantados de que nos la vendieran.

¿Qué tal la relación con los trabajadores?

Difícil. La relación con los trabajadores para nosotros era clave pero no la podíamos tener porque no eran nuestros trabajadores. Nosotros lo veíamos desde fuera y entendíamos la situación de las personas, porque al final no son 212 puestos de trabajo, son 212 personas con su historia personal. Lo que no entendíamos era que nosotros quisiéramos garantizarles el empleo y fuéramos mal percibidos. Lo entendemos en un punto, que es que las empresas de este sector, y más en Castilla y León, siempre se ha asociado que la permanencia de las industrias, viene asociado a las máquinas y a las marcas. Nosotros tenemos un plan industrial y lo vamos a ejecutar. Durante estos años la fábrica ha mantenido el empleo, esa fábrica sigue funcionando y estamos construyendo una fábrica de pan de molde tremenda.

Se dijo que se iba a construir una fábrica de galletas nueva.

Nosotros dijimos vamos a invertir en esa fábrica 24 millones de €, ¿qué pasó con eso? Nos pusimos a hacer los planes y todo lo que queríamos meter en la fábrica no cabía, físicamente. Es una fábrica que está metida en el casco antiguo de la población. Nos pusimos a hacer los planos de las máquinas que habría que meter para hacer los productos que queríamos a hacer y no nos cabía. Nos dimos cuenta y lo que dijimos fue tenemos que hacer una fábrica nueva. Yo dije cerramos esta, vendemos los terrenos y con el dinero que saquemos de la venta de los terrenos construimos una fábrica nueva. Y el problema que hemos tenido es que comprar los terrenos nos ha costado un año y medio, negociar las autorizaciones para la construcción nos ha costado otro año y medio y hemos empezado a construirla ahora. Entre medio de todo esto qué ha surgido que hemos entrado en el negocio de pan de molde y necesitamos una fábrica nueva de pan de molde, urgente. Y hemos dicho vamos a hacer una fábrica nueva de pan de molde urgente, ya, entonces hemos dicho vamos a hacer la fábrica nueva de pan de molde que es lo que nos aprieta el zapato ahora por urgencia. Nosotros tenemos que tener eso funcionando en la primavera del 2008. Hacemos eso, lo ponemos a funcionar y cuando esté funcionando vemos qué hacer. ¿Ahí va a haber una fábrica nueva, se va a mantener el empleo? Sí.

¿Cómo acogieron a la nueva dirección y cómo valora la situación actual?

La estrategia de comunicación lo que hizo fue convencer por permeabilidad y de fuera a dentro. Pero claro cuando ya rompimos el tabú y nos dejaban ir a contar lo que queríamos a hacer, es que el proyecto era muy bueno. Entonces qué era, la gente dejó de pensar que se iba a ir a la calle, y pensó oye éste es un proyecto creíble y de futuro. Ahí se produjo un cambio de chip, ¿qué problema hemos tenido? Pues la fábrica nueva. Pues como no somos capaces de meterla en el espacio que teníamos, y hacer una fábrica nueva nos ha costado mucho tiempo, genera crisis de credibilidad. ¿Cómo las hemos intentado minimizar? Por la vía de los hechos, hemos mantenido el empleo, sigue habiendo 212 empleos, no les ha faltado trabajo. En cuanto cumplamos con los trámites administrativos oportunos para hacer una fábrica nueva de 30.000 m² en una parcela de 120.00m² en una zona protegida, pues no es fácil. Entre la aprobación de la confederación hidrográfica del Duero, el ayuntamiento, los de gas natural,... Nos ha costado mucho. Nosotros el plan era invertir al día siguiente los 24 millones de €, y decides que el plan no es ese, es hacer una fábrica nueva en una zona que no tiene polígono industrial, pues cuesta, muchísimo más de lo que nos hubiera gustado, a ellos y a nosotros. Los más cabreados somos también nosotros.

El departamento de comunicación en el grupo Siro.

Nosotros tenemos una organización bastante complicada. Yo hasta mi incorporación como director de RRHH, la comunicación era staff a presidencia que decía lo que tenía que hacer en comunicación, lo ejecutaba con mi equipo y la política de comunicación de grupo la marcaba el presidente conmigo. Esto era así hasta verano. El director de RRHH se fue en verano y entré yo para ocupar este puesto. Entonces durante el 2006 empecé a ir a incorporarme como miembro externo del comité de dirección. Yo iba a los comités de dirección como director de comunicación pero era un externo, cumplía eso. Y ahora con el rol que tengo estoy como Director de RRHH y

director de comunicación. Todos los tipos de comunicación pasan por mis manos. ¿Cómo estamos organizados? El director general del grupo le reportan directamente los negocios (galletas, aperitivos, pasta, pan de molde, pastelería y bollería). Y luego hay un área de soporte que dependen del subdirector general, que son, comercial, de operaciones, calidad, administración y desarrollo, servicio de atención al cliente, RRHH, Administración, Informática, etc. Son áreas de soporte de los negocios. Dentro de RRHH dependo del Subdirector General y doy soporte a los negocios en todas las áreas de RRHH, personal, prevención y comunicación interna. A parte de eso, llevo la comunicación para todos los negocios. Y a nivel de Grupo sigo trabajando con el Presidente en la comunicación de Grupo. Todo lo que tiene que ver con la comunicación de negocio pasan por mí. Y cuando son temas de Grupo, reputación positiva, el rol del Presidente, Relaciones Institucionales, lobby, todo pasa por mí.

Respecto a la filosofía de gestión, tengo claro que los objetivos son el motor de negocio. La comunicación es una herramienta de gestión, tiene que ser un facilitador para que la empresa consiga sus objetivos de empresa. Una herramienta bien tratada, con una visión global en la que tú integres todas las actividades de comunicación para que sean coherentes y te permita tener planes de acción globales. Es una visión transversal de la organización a nivel de comunicación, y concretamente en la organización te permite saber todo lo que ocurre en la casa, y decir cómo hay que hacer las cosas para que sean coherentes con los valores del Grupo. Te permite manejar muy bien cómo se hacen las cosas y por qué. Intentamos establecer canales de comunicación interna pero nos cuesta. En las empresas industriales tú tiene una plantilla que suele ser el 80% con un nivel sociocultural determinado, le tienes que llegar de una determinada manera. No tienes acceso a canales más novedosos, como Internet, todo esto lo tienes más limitado. Tienes que ir a canales más clásicos, tablón de anuncios, la carta con la nómina. ¿Cuál es la diferencia que vemos nosotros? Nosotros apostamos mucho por la comunicación interpersonal en cascada, tenemos un procedimiento por el que una comunicación por la dirección general en cuatro semanas tiene que haber llegado al 100% a la plantilla. Lo bajamos en cascada, de Dirección general al comité de Dirección, del comité de Dirección a sus mandos intermedios, y los mandos intermedios a sus equipos. Para nosotros ese es el canal, es el 70% del éxito, el resto es el 30% y son canales de apoyo. No tenemos revista de empresa porque para nosotros no es eficiente por este tipo de industria. Por el proceso de crecimiento que estamos teniendo estamos formando a la plantilla para que la comunicación fluya de la plantilla base hacia Dirección. Hoy no tenemos ese grado de madurez.

Respecto a las crisis, nosotros tenemos diferenciado la crisis corporativa, la crisis alimentaria, los accidentes laborales y tenemos elaborado un plan de comunicación de crisis, con sus niveles.

Explíqueme cuál es su trayectoria académica y profesional.

Estudí la licenciatura de Publicidad y RRPP e hice un Máster en Comunicación Corporativa, empecé trabajando en departamentos de comunicación de empresas del Estado, no me gustó y tuve una oferta de Microsoft para incorporarme a la dirección de marketing y comunicación de COMPAQ de desarrollo de un software de gestión empresarial, aguanté 6 meses, porque me pareció lo más aburrido del mundo. Me surgió la oferta de Llorente&Cuenca. Empecé trabajando para Fujitsu, empecé de ejecutivo de cuenta y acabé de director de línea de negocio, vicepresidente de la oficina de Madrid. Y a los siete años me surgió esta posibilidad de cambiar de profesión y de vida.

GRUPO DE DISCUSIÓN: EXTRABAJADORES DE FONTANEDA

La marca Fontaneda, ¿qué significado tenía y/o tiene para vosotros?

D: Nosotros la vimos nacer, la vieron nuestros antecedentes y nos pertenece a nosotras porque es nuestra, es de nuestra propiedad, eso es lo que significa.

J: La marca Fontaneda pues es que la verdad, casi sobran comentarios, la marca Fontaneda es emblemática, la han conocido muchas sagas familiares, y a la prueba está que hoy en día, aunque se habló mucho del boicot y tal a la gente se le ha ido olvidando y la marca perdura y perdura aunque no esté aquí, que es lo que más nos duele. La marca Fontaneda es la más emblemática que hay de galletas en España.

M: Siempre se relacionará Aguilar a la marca galletas Fontaneda.

C1: Para mí la marca Fontaneda es lo mismo que para el resto de la gente que hemos vivido aquí. Ella nos ha solucionado un problema económico y nosotros a ella le hemos dado también una fama, un trabajo y referente a lo que puede significar irse de aquí ha sido el decir nos hemos quedado de golpe y porrazo sin nada, eso encima independientemente de cómo lo hicieron, las mentiras que cometieron, porque el decir que la fábrica era totalmente obsoleta, una palabra que yo nunca había oído hasta ese momento, el decir que a todo el mundo nos van a trasladar, nos van a trasladar a un sitio que son 100 personas y nosotros aquí que éramos 240. Una serie de cosas que no podíamos entrar a valorar, nos vimos en la calle, totalmente encerrados y sin nada. Entonces, para nosotros ha supuesto el todo, o sea, no teníamos nada, de momento nos quedamos sin nada.

¿Qué opináis de los motivos que United Biscuits menciona y que les lleva a cerrar la fábrica?

C1: Empezaríamos tal y como lo presentaron ellos, como se solía decir los motivos era que aquí no era rentable, no tenía buenas comunicaciones, la fábrica estaba obsoleta, y que las máquinas eran muy viejas, eso entre otras cosas. Ahora mismo digamos que la venta que tenía no era la primera vez que estábamos viendo, porque yo lo he dicho en alguna reunión, el decir, no se entiende, ni en la publicidad, una publicidad horrorosa, porque era una sardina metida en el vaso de leche, porque yo no he visto en mi vida una sardina mojada en un vaso de leche refiriéndose a una galleta, eso por ejemplo. En cuanto a que las máquinas estaban obsoletas, muy obsoletas no estarían, cuando aquella noche estaban forradas con unos precintos todas las que se iban a llevar. El resto de las máquinas, la mayoría, las mejores que teníamos, se las llevaban. Por otra parte, la cantidad de producción que estábamos haciendo, parte de ella no era nuestra, nos estaban haciendo hacer producto con la marca Marbú o Artiach, ya llevábamos alrededor de dos años que veíamos, porque al principio de comprarlo Nabisco, el proyecto iba para adelante, nos enseñaron muchas cosas. Nosotros, yo personalmente con la multinacional no tenía ningún problema, me trató muy bien, me enseñó a trabajar diferente e hizo una limpieza impresionante de toda la fábrica, limpieza a higiene, nos enseñó a trabajar de otra manera, los rincones los hizo no sé como si sanidad les mandaba, todo eso lo cumplió, después los proyectos que tenía, empezó a traer máquinas nuevas. Pero llegó un momento donde la producción nuestra se paró, nosotros que teníamos, lo que llamábamos de "lamer", me refiero a chocolate, etc, etc,.. aquello se fue parando, no les interesaba hacer aquí, porque les interesaba que lo sacaría Artiach. Primer punto. Cuando empezaron con la maría, ellos sabían que la maría como se hace aquí, ni la han conocido ni la van a conocer, por el clima, por la manera de hacerla, por el horno que es diferente. Ni la han conocido y espero que no la conozcan. Entonces, eso referente a la producción de lo que se hacía.

D: Los motivos más importantes, pues que somos una autonomía que no defendemos nada lo nuestro, que nos conformamos con todo lo que nos dan, no ponemos bombas, entre otras cosas,

no amenazamos, y aquí ha podido el que más le ha interesado. Porque esta fábrica, en un principio, lo que están haciendo en Viana lo tenían pensado hacer aquí, pero como aquí somos gente buena, humildes y nos conformamos con todo, el que más pudo, el que más dinero dio, lo consiguieron llevarse. Porque sabían como obreros, como rentables, porque obreros como los de Fontaneda no han encontrado jamás, porque somos nobles, somos gente que no levantábamos la cabeza a nada, sólo estábamos pendiente de que la fábrica iría *palante, palante* a costa de nuestro sudor, no interesaba más que el dinero y el poder, ni más ni menos.

J: Yo creo que hay una fecha clave, que es cuando Nabisco se integra en United Biscuits con un porcentaje de participación, yo creo que es ahí donde se empieza a cocer, porque en julio del 2000 me dicen que quieren que uno del comité de Fontaneda vaya a Londres a una reunión de todo el grupo y me llamó la atención que hacen un ranking, pues son muy ingleses, un ranking de la más rentable a la menos rentable. Resulta que Fontaneda no aparecía en el ranking, dónde aparece galletas Fontaneda, y me dicen, no como vosotros acabáis de entrar, los de Nabisco España, pues yo creo que ahí es donde se empieza a cocer, y la decisión desde luego se tomó en Londres. La directiva de España no supieron defenderlo y eso conllevó al cierre. Nada más.

¿Cómo os enterasteis del anuncio del cierre?

J: Yo estaba comprando galletas, yo me entero del cierre, estaba en el despacho comprando galletas y veo bajar a Óscar, Ángel y compañía y me llamó la atención que bajaban con las caras muy serias, salieron perdiendo el culo, como se suele decir, y veo a las chicas muy serias también, entonces pregunto y es cuando me dicen que acaban de comunicar que cierran la fábrica, porque es una cosa que ni te la imaginas.

D: Yo me entero en el telediario de las 3 cuidando a mi madre que la acababan de operar, imagínate, casi me tienen que atender las enfermeras del susto que me llevé.

C1: Yo me enteré del cierre porque estaba trabajando, esta gente ha venido a las 7 y media de la mañana. A las 9 y media baja el comité y nos dice que hay que cerrar la fábrica, la atención de ella era que se parara todo, la intención de ella era decir ahora se corta la luz, y claro cuando llegaron a nosotros, la una lloraba, la otra se desesperaba, no entendíamos porque estábamos en plena producción, a tope, algo cocían. Cuando han llegado a nosotros a decirnos eso, nosotros le decimos que de eso nada, nosotros no podemos dejarlo así, ni las máquinas llenas, los hornos llenos, si cerramos ahora no podemos volver a trabajar, de eso nada, aquí hay que volver a producir y vamos a ver qué pasa. Limpiamos todo y como hora y media después, ya la fábrica se paró, pero ellos a nosotros no nos han dado, ni el comité, ninguna explicación de nada. Fue una sorpresa, más que sorpresa, y claro,...

MA: Nos levantamos a las 6 de la mañana, como todos los días, llegamos a trabajar, yo cuando comí el bocadillo iba a mi puesto de trabajo que estaba en recorte y veo a unas compañeras que tenían unas caras hasta las rodillas, ¿pero qué pasa? Pues que la fábrica se cierra. A mí me dejaron paralizada y luego ya no supimos qué hacer.

J: Preguntamos a los sindicatos a nivel nacional, no? y ellos nos decían que no sabían nada, te lo puedes creer o no, pero desde luego el que lo supiera, filtraciones no hubo, por lo menos aquí en Aguilar. Yo aquel día les saludé a todos de Barcelona según bajaban por las escaleras, que acababan de dar la bomba.

D: Yo si recuerdo que el día 24, víspera de nochebuena, estuvieron allí de las oficinas, cantando porque estábamos todos super contentos, porque es verdad que nos trataba muy bien la multinacional, allí todo el mundo diciendo que bien, qué contentos estamos, nadie notamos nada, ni al director, ni al jefe de..., nada de nada. Es que esto fue, llegar y decir, se cierra.

C1: Lo que yo recuerdo a raíz de lo que está diciendo mi compañera, en navidades, el director de recursos humanos nos habló muy bien y nos lo puso todo pues que todo funcionaba espectacularmente y a los pocos días de las navidades ese señor no volvió a aparecer en la fábrica. Desapareció de la fábrica, era el Sr. Gárate, a los pocos días desapareció, esto fue en diciembre. Entonces te vas dando cuenta después cuando el 4 de abril te dan la fatídica noticia, de

cómo ese señor había desaparecido con lo bonito que nos lo había puesto en navidades porque estábamos como dicen nuestras compañeras a plena producción. Se supone que todo estaba arreglado. Ellos ya lo sabían, se sabía quien tenía posibilidad de quedarse, a quien nos iban a jubilar. Yo me acuerdo que cuando bajó el comité, cuando subimos a los comedores una vez que la fábrica paró, subimos al comedor todo el mundo porque claro ya habíamos limpiado, ya habíamos recogido todo, y por qué nosotros, y alguien del comité le había preguntado al presidente de Barcelona, y por qué nosotros, por qué no ha ido a Ártiach o a Marbú que era para ellos para quien estaba preparado unificar en Aguilar de Campoo con el tema de Fontaneda las fábricas, ¿es qué nosotros somos más tontos? Sí, exactamente son menos problemáticos y sí más tontos, con las palabras que yo te digo, un señor de corbata que lógicamente tiene que hablar mejor que nosotras que nosotras solo sabemos hacer galletas, no hablar. Pero de verdad es la contestación que nos dio el comité.

¿Creéis que la retención fue un elemento clave en el conflicto Fontaneda de Aguilar?

C2: Eso fue una de las mejores cosas que se pudo hacer aquí en la fábrica, en Aguilar. La pena es que no nos dimos cuenta y se marcharon por la puerta de atrás, que fueron tan sinvergüenzas que se marcharon por la puerta de atrás. No podían con nosotros es que teníamos el castillo y todo tomados por los antidisturbios.

C1: Yo en eso no estoy de acuerdo, yo pienso que llegó un momento que la noticia estaba en el país y era suficiente porque nosotros no queríamos problemas. Yo te voy a decir, yo tengo un hijo que es muy grande, muy alto, estaba en la puerta delante, que estaban nuestros hijos delante, y yo pensé que me quedaba sin hijo, porque eran unas pedradas impresionantes. No se atrevieron se volvieron para atrás. Llegó un momento en que nosotros sabíamos que iban a salir por detrás.

J: Teníamos gente atrás, pero eran pocos, que están diciendo están saliendo por detrás. Nosotros sabíamos de sobra que esa puerta existía.

C2: La juventud de Aguilar, no quedó ni una piedra allí, desaparecieron todas las piedras.

C1: Yo conozco porque tengo familias guardias, y yo conocía a algunos de los que han entrado de golpe, con los cascos allí no conoces a nadie y menos en el momento que estábamos apurados. Cuando ellos llegaron, a ellos les habían dando la orden, nosotros no dábamos problemas, porque éramos mujeres la mayoría. Le decíamos a los periodistas vosotros no os mováis, mira os traemos galletas, os traemos bocadillos, que a la gente que está metida en el cuarto no le hemos hecho nada, por supuesto retenidos, pero allí no se les ha tocado aunque alguien se calentaría, allí a nadie se le ha tocado. Cuando llegaron ellos se quedaron alucinados, porque éramos todas mujeres, lo único que queríamos era hacer ruido. Cuando volvieron a bajar que bajaron con ellos, la gente de la fábrica no nos movimos, jala ya es hora que os vayáis! o tal, y les dejamos salir, pero llegaron a la puerta de la calle y la gente se les abalanzó y el jefe al comandante de la guardia civil le dijo, yo por aquí no salgo, y entonces volvieron otra vez para arriba, y créeme que la gente que bajaba detrás de ellos por las escaleras las han subido en bolandas. Yo pienso que llegó un momento que por otro lado iban a salir, pero tenían que salir porque sino íbamos a tener algún problema. Lo mismo que no pasó nada nos podía haber dado alguna pedrada o alguna cosa.

¿El secuestro estaba previsto o premeditado?

J: No, no.

C1: No, no.

D: No, no.

C1: Yo estaba en casa a las ocho menos cinco de la mañana, estaba en la cama, y me han llamado, oye que están aquí que han venido otra vez, nos hemos presentado en la fábrica, he

vuelto a casa a las doce y media a por la tarjeta y el bocado, porque siempre hemos fichado para volver a la fábrica, una vez que fuimos allí estuvimos hasta las dos de la mañana.

D: Nos hemos ido llamando unas a otras, a mí me han llamado a las ocho de la mañana, ir viniendo todas las que podáis porque están ultimando, escucha, me he empezado a calentar. Yo con otros tres hemos forzado la puerta, hemos podido abrir la puerta y ha sido cuando ya se formó toda la movida, hemos entrado en la oficina y a tomar por culo.

J: Eso es imposible que sea premeditado. Esas cosas surgen de forma espontánea. Yo recuerdo que estábamos en la reunión y la reunión duró cinco minutos porque les dijimos que retiraran el expediente o nos marchábamos. A uno del comité se lo comunica la gente de abajo, y a los cinco segundos una avalancha humana pasa las puertas, sube por las escaleras que en un primer momento te asustas, en ese momento la masa humana es incontrolable, se calmaron un poco los ánimos. Pero premeditado eso es imposible, o surge de forma espontánea o no surge, y fue la clave para que el conflicto tomara dimensión nacional, eso es inapelable.

D: A raíz cuando se dijo que se cerraba la fábrica, se presentaron colegios, todos los críos de cuatro y cinco años en la puerta.

C2: La verdad es que fue impresionante.

D: Todos los institutos, todos los colegios, todas las tiendas, se cerró todo en ese momento, todos delante de la puerta pidiendo por Dios que no se cerrara. Inválidos, ancianos, enfermos.

C1: Como daban las mujeres, qué patadas daban las mujeres a los guardias. A los que daban pues los metían dentro, y nosotros los ayudábamos. A un chaval le rompieron la pierna, un guardia, pero mira niño encima te estoy ayudando, si estoy en la calle yo al igual también te doy. La sensación aquella de que según en qué parte del conflicto estabas hacías, porque es que cuando nos tiraron un bote de humo para que la gente se saliera de la puerta, la patada que dieron, el humo entró en la fábrica y casi nos ahogamos todas, ellos pidiéndonos que nos mojáramos los ojos, diciéndonos a nosotros lo que teníamos que hacer, para que veas que no había nada premeditando. La clave fue que los chavales de los institutos que ya son mayores, y oye, hay problemas en la fábrica que van a cerrar, lo sentimos por el profesor pero nos vamos a la fábrica.

MA: Pero que vamos a premeditar si ha sido todo como cuando ellos lo han lanzado así. Ha sido todo sobre la marcha. A mí esa noche no se me olvidará en la vida, porque bajaban rocas.

C1: No se sabe pero ahora Fontaneda ya no tiene corazón, sólo son acciones, y las acciones se compran y se venden, ¿quién sabe si algún día no volverá?

J: Uí!

C1: A la semana siguiente, claro hemos estado sin trabajar. Qué impotencia es estar en una fábrica sin trabajar, no os lo imagináis. Esto ha pasado un jueves, ese día hemos limpiado y nadie ha podido trabajar, el viernes hemos parado, el sábado y el domingo no se trabaja. El lunes hemos estado todavía parados.

J: Lo que la empresa intentó con la excusa de que habían dado esa noticia que igual podían haber accidentes en la fábrica, entonces intentaron un cierre patronal, y llamamos a la inspección de trabajo para que vinieran a levantar acta y al poco tiempo hubo una reunión en la que acordaron que Jose Ángel iba a hacer como de directivo para que la fábrica siguiera funcionando.

C1: Entonces nosotros después hemos seguido trabajando, qué hicieron, no mandarnos materia prima. Llegó un miércoles y hemos tenido que hacer un parón. Yo me acuerdo que pedí que viniera inspección de trabajo, como era posible que de la noche a la mañana me dijeran que mi máquina no funcionaba, cuando hasta el día antes había estado al 100%. No venían por propia iniciativa, y luego vinieron.

D: Otra cosa que luego lo hemos analizado con el tiempo. Cuando nos mandaban galletas de Ártiach, que nos mandaban en cajas, a granel, nos mandaban notas, igual abríamos las cajas, y nos decían, os queda poco... En los filipinos, entre los palés de los filipinos nos mandaban notitas, que nosotros no sabíamos por donde andábamos, ya nos estaban diciendo que eso estaba ya cerrado.

¿Qué acciones o movilizaciones recordáis y queréis comentar?

F: Hemos estado en Burgos, en Salamanca, y la gente nos ha apollado un montón, en León, nos decían que valíamos un montón, que no había habido una movilización en España, porque por ejemplo no sé si en Tordesillas, en una zona de Salamanca se había cerrado pastas Ardilla, nadie se había movido y nadie se había enterado. Que ole nuestras narices, que vamos, por todos los sitios que íbamos nos aplaudían. Eso es lo que más nos ha motivado a nosotros para seguir para delante, para haber podido estar ocho meses en el candelero y encabezamientos de telediarios y en todo.

C: Todo esto lo hemos hecho trabajando. Cada vez que se reunían en Valladolid, nosotros a las ocho de la mañana nos íbamos en un autobús a Valladolid, y estábamos en la Vega porque no nos dejaban entrar ni a mear, ni al servicio, que ya cuando salíamos de aquí ya teníamos a una patrulla de guardia que tenían que estar pendiente de esto. Ellos nos han tratado estupendo. La verdad es que hubo un comunicado después del follón que estaban con nosotros, que no tenían que ver con los otros. Las movidas que hemos tenido que tener y claro trabajando. Son siete meses y psicológicamente ten cuidado, porque había gente que tiene niños, que tiene que hacer todas las cosas, que tiene una casa, sal a las diez de la noche, prepara la comida, etc.

D: Yo recuerdo comer el bocadillo en el autobús cuando íbamos a Valladolid y entrar directamente a trabajar a la fábrica. Marchar mi marido por la mañana y yo por la tarde, y luego todo viajes a costa nuestra.

C2: El ayuntamiento también ayudó.

D: El ayuntamiento ahí, ole, también se portó.

D: Y lo que sí es verdad que lo que dice Carmina fue mucho sacrificio, porque era trabajar ocho horas y al día siguiente pensar en marchar a dónde íbamos a ir. Sábados y domingos dejar la casa para tener que ir a Salamanca, pasar allí todo el día gritando, peleando, voceando, pidiendo firmas, bueno, horrible.

J: Yo breve. Las movilizaciones en un conflicto como éstos, aguantar tantos meses es difícilísimo, así que solo se puede decir que las movilizaciones impresionantes y la planificación igual, eh? Porque si algo tuvo bueno esas movilizaciones es que todo el mundo estaba coordinado. Yo creo que salía de forma espontánea, Hay que ir a tal sitio, oye, pero aquí en la fábrica tiene que quedarse fulanito. Así que una coordinación increíble, o sea, una coordinación increíble, en mi vida lo había visto yo.

MA: Luego se hizo una marcha a pie de Palencia a Valladolid andando que nos quedamos a dormir en Cabezón, la gente nos apoyó mucho, y muy bien, salió todo, fenomenal, muy bien salió todo, a pedir de todo,...

D: Hemos tenido el apoyo de España. Nos ha apoyado donde quiera que fuéramos, ole las de Fontaneda, ole vuestros cojones, no lo dejéis, no lo dejéis, no lo dejéis.

MA: Luego los compañeros muy unidos también.

J: La clave es la unión.

C1: eso no lo pueden comprar.

D: Los comercios de Aguilar dieron mucho dinero para las movilizaciones, nos han dado muchas facilidades, lo que pasa es que hubo un momento en la que ya no se pudo más.

J: ¿Dónde fue aquella manifestación, diez mil personas que era un día laborable?

C1: Eso las cámaras no lo captaron.

J: La prueba fue que los políticos vieron lo que aquí pasaba.

D: Vino Zapatero, ojo que le abracé yo con todas mis ganas y le dije, por Dios no dejes que nos lleven la fábrica pero claro él no podía hacer nada en ese momento.

J: Entonces estábamos peleando todavía por la marca.

C1: Vino Luis del Olmo. Iñaqui Gabilondo genial, lo que pasa es que aquí se oye muy poco, o sea, pero lo que sí es cierto es que yo me acuerdo que le llamaron al programa una señora de Lérida, que había 2000 personas que iban a echar a la calle, es que no sé por qué les ayuda tanto, si son 224 trabajadores, y por qué a nosotros no nos ayuda, y le decía señora yo que quiere que le diga, es que son paisanos míos, y creo que es injusto, pídale usted al gobierno catalán.

D: ¿Sabes por qué nos ayudó Luis del Olmo? Porque lo que vio aquí no lo había visto jamás, Luis del Olmo subido en un escenario toda la calle tomada por la gente que fue a verlo, yo creo que en aquel momento él habría dicho me quedo yo con la fábrica para que esta gente no se quede en la calle. Lo que vio Luis del Olmo aquí creo que no se le olvida jamás.

F: ¿No le dieron la galleta de oro?

J: Yo creo que UB vio el tema sobretodo de la retención y la dimensión que había tomado ya nacional se asustó.

C1: E internacional.

J: Y hubo unos artículos que por ahí andan, yo tengo alguno de la prensa donde dijeron que daban marcha atrás, a los pocos días, igual hablamos del 20 de abril, yo creo que ahí se creó un círculo viciado, que le dijo a UB tú aquí ya no vuelves. Yo estoy convencido que UB quiso dar marcha atrás.

¿Qué valoración hacéis de la gestión de la crisis por parte de UB?

D: Lo único positivo que veo es que hoy la fábrica sigue abierta sin saber ni como va a seguir para delante, porque aquí todos los días nos dicen que la fábrica se va a hacer, lleva cinco años y todavía no se ha puesto la primera piedra. Estoy contenta porque siguen trabajando pero confiada para nada.

F: Yo creo que la valoración que se puede hacer de UB, fue que dejó mucho que desear, porque se quitó el marrón y se lo pasó a la Junta de Castilla y León, ni más ni menos, y pienso que para nosotros ha sido un fracaso y un fallo muy grande.

C1: Pienso que llegó un momento en que tuvieron miedo. Yo me acuerdo que en uno de los programas, como estábamos pendiente de todo, a nivel fuera de España, el tema que tenía era que la reunión que se tiene de multinacionales, no sé como se lleva, porque ese tema no lo llevo, pero yo sé que lo que a mí me comunicaron es que no podían permitir, era una cosa insólito, si ellos decidían seguir aquí pues era un precedente, era el primer precedente a nivel internacional, 224 que pudieran a una multinacional, era la primera vez que existía, entonces por ahí yo creo que fue uno de los primeros temas que aunque la UB hubiera querido dar marcha atrás porque en principio el hecho era levantar aquí, alguien vino a algún consejo, que fue lo que retuvieron, y entonces yo creo que allí fue, las presiones exteriores que les obligó a que la multinacional no podía dar marcha atrás.

J: Yo creo que quiso dar marcha atrás pero no le dejaron, porque en aquel famoso artículo de prensa, decía que ellos se planteaban seguir pero haciendo una limpieza, que hacer una limpieza ellos querían decir prejubilaciones y bajas incentivadas.

Valoración de la solución al conflicto. Compra por parte de Siro.

J: Valoración de la solución al conflicto. A mí no me gustó mucho como acabó el conflicto. Se usó el arma del miedo que siempre suele funcionar y yo reconozco que el miedo es un arma muy poderosa. Cada casa ese un mundo, pero cuando se deja caer que van a trasladar a los 212 bien a Ártiach o a Marbú, yo personalmente sabía que eso era imposible, a dónde les iban a meter, pero bueno ahí se me empezó a meter el gusanillo del miedo. La solución al conflicto hay que buscarla unos meses antes, aquí antes del verano dicen que lo van a comprar empresas y es el Grupo Siro. Hay una campaña aquí terrible en contra del Grupo Siro, sobretodo parece que partía desde Gullón, ven las orejas al lobo y reculan. Aparece Gullón, cuando aparece Siro se nos intenta convencer que la lucha por la marca ya no es posible. Aparece Gullón, Siro se queda en la retaguardia y aparece Gullón que la quiere comprar y entonces a mí me sorprende que los dirigentes de mi mismo sindicato salgan a la prensa diciendo que se puede pelear todavía por la marca. Entonces ahí es cuando pienso que ahí pasa algo raro. En julio hubo broncas gordísimas, la dimisión al completo de toda la ejecutiva de aquí de Aguilar de Campoo conmigo al frente, y después ¿qué pasa? Yo creo que le preparan una encerrona a Gullón y vuelve a salir Siro, claro, todo formaba parte de un plan muy bien preparado. A mí al final me daba igual quien lo comprara, el caso es que la fábrica estaría ahí y los puestos de trabajo que al final es lo que importa, no? Pero está la pelea de la marca. Esto de los 212 desplazados me parece que sale en octubre porque en noviembre cuando se realiza la asamblea ahí ya, qué ocurre, pues toda una estrategia diseñada para que el conflicto tenía que estar finalizado, no sé por qué motivos, antes del 31 de diciembre. Por eso dicen, si a no sé que fecha de noviembre o diciembre no está arreglado, todo el mundo zapatillas. Claro nosotros empezamos a investigar un poco y a asesorarnos y es que no podían cumplir los plazos. Era imposible que a 31 de diciembre hicieran todo eso de la fusión o absorción famosa que llamaban. Entonces en enero me parece que pasa a llamarse Nueva Compañía de Galletas y es curioso porque los trabajadores y trabajadoras que trabajaban en su día en sus nóminas lo pueden comprobar. Horno de Galletas de Aguilar no lo ponen en las nóminas de los trabajadores me parece hasta junio del 2003, ¿qué quiere decir eso? Que hasta esa fecha era imposible haber trasladado a ningún trabajador a ningún sitio. Por lo que si se hubiera aguantado hasta el 31 de diciembre del 2003 y más, todo el mundo tendría que haber dado marcha atrás, pero qué pasa, que todo el mundo hubiera quedado con el culo al aire, ya no sólo UB, la Junta de Castilla y León y el Grupo Siro y los dos sindicatos mayoritarios. Que a mí no me duelen prendas de criticar a ninguno, critico al mío, y yo sigo afiliado al sindicato, pero en su día dimitimos todos porque yo creo en las siglas, quien decepciona son las personas, eh? Pero fíjate pocas veces habrá tenido la oportunidad de que tenías como muy bien lo ha dicho Carmina, 220 personas debajo del zapato, con el zapato en el cuello de la multinacional, pero amigo, el arma del miedo funciona en un 99,9 %. Yo me muerdo las uñas cuando hace poco ha habido una reunión aquí, cuando ha venido el Sr. Consejero de Agricultura de Castilla, José Valín, que se ha cansado siempre de decir, que es el garante de los acuerdos, y que la fábrica está trabajando a pleno rendimiento, pero se tendrán que dar mucha prisa porque allí donde se va a hacer la nueva fábrica están creciendo las amapolas. Lo que yo no concibo es pelearme con los míos. Aquí han venido dos dirigentes regionales, uno de CCOO y otro de UGT y han dicho que con la firma de ese convenio se da por finalizado definitivamente el conflicto Fontaneda, y yo me como las uñas. El conflicto de Fontaneda estará definitivamente cerrado cuando la fábrica esté funcionando a pleno rendimiento, mientras tanto este conflicto no está cerrado.

¿por qué dices que no está funcionando a pleno rendimiento?

J: Porque todavía no está ni hecha, hija. Es que ahora se escudan en que ahí hacen falta permisos cuando yo he grabado todo lo que he pillado en la tele. Y desde el primer farol que se tiró en el 2003 que dijo que en el 2005 estaría funcionando, que digo yo, qué dice éste, eso es imposible. Si se sigue la prensa cada dos o cuatros meses sale un comunicado diciendo otro nuevo plazo, otro nuevo plazo. De momento para mí sigue siendo negativo.

D: Para mí sigue siendo una tapadera porque a la Junta no le quedó otro remedio de taparlo como pudo porque se vieron que no sabían por donde salir y ahí nos están tirando hasta que ellos quieran, porque la fábrica yo de momento ni pensamiento de lo que lo vayan a hacer.

Para finalizar, ¿queréis decir algo que no se haya tratado en esta dinámica de grupo?

F: Hay muchas cosas de las que se podía hablar pero todavía seguimos con rabia con todo lo que pasó, yo personalmente hasta cierto punto porque me he sentido un poco perjudicada, pienso que como hablábamos antes, la última asamblea que hubo fue más fatídica que el primer día de la mala noticia porque pienso que los sindicatos no estuvieron a la altura de las circunstancias. No entiendo por qué los sindicatos no se pusieron de acuerdo, es algo que no he entendido nunca.

J: La votación más importante que había hasta ese momento, que hasta el mismo estatuto de los trabajadores dice que tiene que ser en una urna y con voto secreto. Que iba a salir que sí, pero ellos querían decir que ellos tenían que salir aquel día de esa asamblea con el sí. Y por mayoría, que lo de la mano ya sabemos como funciona, que según se vean manos así se levantan, pero no se dio opción a la urna.

F: A parte de todo esto, ese día de la encerrona de la asamblea a cuenta de los sindicatos, ese día de la asamblea, ese señor vino metiéndonos prisa y estuvo hablando con los sindicatos que había que solucionar el tema ya, el señor que ha cogido la fábrica. Estando debatiendo el tema, que él estaba fuera del salón, cuando salieron les dijeron a los sindicatos que se tenía que solucionar ese día. Otra de las cosas que vino diciendo ese señor porque venía con mucha ilusión de hacer muchas cosas en la fábrica, no nos enseñó ningún proyecto, sólo nos enseñó lo que estaba haciendo en Venta de Baños. A santo de qué, a santo de qué la gente le aplaudía. Eso es algo que sigo pensándolo y dándole vueltas y ese señor no nos enseñó ningún proyecto, cuando decía todo el mundo que tenía un proyecto. La gente estaba ciega, la gente es lo que quería.

J: Él venía como el salvador.

MA: Yo para mí ese señor cuando entró en la parrilla, la gente aplaudió porque vio los cielos abiertos, como que lo iba a coger él, y luego empezó a enseñar todo lo que hacían allí. Y dijo que quien no estuviera contento que no trabajaran para él y que quería gente joven.

F: ¿Qué pasa que los que estábamos hace 30 años no servíamos para nada?

J: Yo llevo muchos años conociendo al Grupo Siro como actúa en las otras fábricas y sabía lo que iba a pasar aquí cuando tocara negociar el convenio colectivo como aquí ha pasado. Que se llegó a hacer una especie de chantaje de que si aquí no se le quería al grupo Siro porque aquí no se cedía en la negociación del convenio, cada uno que la coja como quiera. Con todo lo escéptico que soy yo, pienso que hace la fábrica pero con matiz si consigue los temas urbanísticos, urbanizable la fábrica vieja y todo el permiso para urbanizar, porque cuando se habla de 350.000 m² para la fábrica nueva no es correcto, él ha cogido 350.000m² pero para la fábrica son unos 120.000, el resto es para urbanizar también, ahí necesita que el ayuntamiento le dé luz verde. Si consigue eso la fábrica la hará, si no lo consigue pues...

GRUPO DE DISCUSIÓN: HABITANTES DE AGUILAR

La marca Fontaneda, ¿qué significado tenía o tiene para vosotros?

MJ: Lo más de lo más, hoy en presente mucha nostalgia, mucha pena.

C: Para mí era pues la insignia de Aguilar, en cualquier sitio al que fueses, decías soy de Aguilar, ah! donde las galletas Fontaneda, o sea no eran otras galletas, eran galletas Fontaneda. Eso en pasado. Y en presente, rabia, más que nostalgia yo siento rabia, una rabia que no puedo con ella. O sea, yo cada vez que entro en un supermercado y veo Fontaneda es que pisaría las galletas y

no sé lo que haría. Siento que me lo han robado, siento que se las han llevado porque se han atrevido con nosotros porque éstos son castellanos. Primero se hizo la primera reestructuración, se echó a no sé cuanta gente, aquí no pasó nada, y aquí pensaron pues aquí podemos.

MJ: Así es verdad, porque si esto pasa en el País Vasco estoy convencida que no se lo llevan.

C: Lo intentaron con Fontaneda porque no podían hacerlo con Artiach, por donde estaba, y bueno luego otra cosa. Aquí hubo componendas, a mí esto no me lo quita nadie.

MJ: Para mí, también.

C: Es más, estoy convencida de que hubo un momento en que estuvieron, Casaponsa y todos estos, dieron marcha atrás y no le permitieron dar marcha atrás. Pero, vamos, a los sindicatos, a más alto nivel.

MJ: Provinciales y nacionales. Yo me los hubiera comido cuando salieron del Hotel Valentín, yo me les había comido, insultándolos, porque es que yo notaba que aquel día se habían vendido, bajaban agachaditos, salían, .. les comíamos, que vengan, les llamamos de todo. Aquel día se vendieron los sindicatos.

C: Los sindicatos se habían vendido ya muchos antes. Aquel día vendieron parte de los sindicatos de Aguilar. Los provinciales hacía mucho tiempo que estaban vendidos.

T: Yo creo que querían quitarse el muerto del medio. Pero habrían más razones.

C: Esto lo dieron por perdido el primer día, los sindicatos, vamos. Lo dieron total y absolutamente por perdido desde el principio. Les molestaba ya, querían cerrar como fuese, después el de Siro tenía sus historias.

MJ: Luego es que además, estaba apoyado por la Junta.

T: Allí habían muchos intereses.

MJ: Es que estaba totalmente respaldado. Y luego tú te acordarás que el día que firmaron en Valentín no nos dejaban subir arriba. Estábamos en dependencias del hotel, por qué no nos dejaron estar ahí. Estaba toda la escalera, habían escoltas que nos decían que qué hacíamos allí.

C: Es que fue mucho más que eso.... La mujer del trabajador de CCOO echó a mi hijo, y le dijo que estaba pintando él, y mi hijo dijo que lo único que hacía era defender sus intereses.

T: Al final había un poco de división de opiniones y cada uno iba a lo suyo.

C: Yo te iba a decir,.. una vez que se firmó, era entonces cuando cada uno debía mirar por sus intereses. Hubo muchas críticas, de lo que ocurrió en noviembre, de que sí fulanito se marchaba a Gullón, que si el otro cogía el dinero, yo creo que en ese momento era momento de que cada uno mirara lo que le interesara, me interesa irme con la empresa, me interesa que me den la liquidación y yo ya me colocaré por otro lado, qué me interesa, era ridículo bajo mi punto de vista meterse con la gente que eran los desamparados en realidad.

E: Para mí Fontaneda era una marca de alimentación digamos no nacional, casi internacional, podríamos decir, porque era una marca que exportaba muchísimo fuera, era muy conocida hasta el punto en que tú salías de Palencia, salías por cualquier punto de España, y decías que eras de Aguilar de Campoo y sabían donde estaba, pues se conocía primordialmente por las galletas porque ha sido siempre una marca de las más potentes que ha habido de alimentación, y sobretodo en Galletas. Yo quizás no tenga tanta rabia, a lo mejor porque ya estoy curtido en años, y quizás no tenga esa rabia, pero si que tengo ese malestar de que pues Aguilar de Campoo toda su potencia industrial se debía por una marca como es Galletas Fontaneda, otras había que las secundaban, que también funcionaban bastante bien, pero sobre todo aquí el buque insignia digamos era Fontaneda. Lo que no se esperaba seguramente la mayoría de la gente es que una potencia como era ésta, en galletas, pues pudiera marchar como marchaba a la deriva, después

se ha visto que no era tanto como parecía, porque a lo mejor ha tenido una gestión bastante deficiente, porque no han sabido prepararla como es debido para un futuro más alentador, y decir, oye esto no es así la competencia nos está comiendo cada día más terreno. Yo me acuerdo, como yo he sido de la competencia, lo que sí te digo, es que Fontaneda jamás tuvo que hacer nada, mientras tú ibas a otra empresa mucho más pequeña que para subsistir tenía que luchar con cantidad de contratiempos, promociones, cosas que había que hacer. Fontaneda nunca tenía necesidad esas cosas, promociones, pero se le obligó a hacer promociones para salir adelante porque ya se le iba ajustando cada vez más las cosas y le iba comiendo terreno la competencia. Pues entonces es cuando tenía que haber pensado, gestionándolo bien que había que prepararse para hacer otras cosas, no solamente lo que estaban haciendo. Y claro, después ya ha habido una serie de determinadas cosas, una gente que no se ha preocupado del tema sino más bien de ordeñar la vaca constantemente, y ahí lo que habría que haber hecho son unas inversiones y preparar la gestión más adecuadamente.

C: Yo estoy de acuerdo, Enrique, pero no nos olvidemos que cuando cerraron Fontaneda, Fontaneda llevaba en manos de Nabisco un montón de años.

E: Sí hombre, sí.

C: Nabisco compró Fontaneda por la marca, no nos olvidemos. Qué hizo Nabisco, las subvenciones que le daba la Junta no las cogía.

E: Se empezó a temer por la marca en cuanto la pusieron en venta los Fontaneda. Ahí ya empezó ¿ Y esta multinacional la va aguantar a aquí, le va a convenir, no será que la va a tener unos años para adquirir una marca, y luego la desplaza?

T: La diferencia hubiera sido tremenda si en lugar de una multinacional por ejemplo la coge una industria de Valladolid, como por ejemplo Pascual,... pero no viene a cargársela, a reflotarla, a hacer lo que tenga que hacer. Cuando una multinacional viene a hacer galletas, no sé.

E: Estoy cierto preocupado por la gente. Yo en aquel momento estaba prejubilado, me había prejubilado de una empresa que también se había hecho cargo de otra empresa, tuvo que hacer un acto de conciliación con el dueño, y pensé éstos van a acabar como finalmente acabé yo. Yo ya me lo venía venir porque había pasado por este proceso. Se va viendo día a día que es así, y en cierto modo, estaba preocupado por la gente porque les veía pasarlo mal como lo he pasado yo, y después por el pueblo, un pueblo como éste tan importante, pues esto le va a afectar soberanamente, pues como no, sabes, a pesar de que te vienen estos , siempre con lo mismo, siempre vienen con aires de grandeza. Estos cuentos siempre son cuentos, te vienen hablando. Yo hasta que no vea una piedra.

T: A una multinacional con tantos productos, les da igual, las galletas.

E: Nadie pensaba, ni el más, no sé, que podría darse una marca con esta calidad que acabara así. Fue un golpe muy duro para la mayoría de la gente trabajadora y para el pueblo.

A: Fontaneda en esos momentos, con la autoridad que te da la marca, entraba en todos los hogares españoles, fue producto de posguerra. Yo llegué a ser consejero por la parte social en galletas Fontaneda. En nuestros niños de posguerra fue fundamental, porque las cuatro galletitas en la leche hasta los médicos recomendaban y además que fuese galleta maría de Fontaneda, porque era de calidad. Llegó a abastecer el 33% del mercado nacional. Qué te parece si era importante, porque es una galleta que no se pedía como galleta, se pedía como maría Fontaneda. Yo pensaba que podíamos con ellos, porque no les interesa ningún tipo de problema, ni social, ni económico, ni industrial, si les provocas suficiente problemas desaparece porque no les interesa. Entonces yo en aquel tiempo, cuando el problema real, yo creo que en la mente de todos estaba que no se podía permitir que se fueran. Cuando se planteó el cierre yo sabía que había que poner toda la carne en el asador, es un instinto que bulle en mí. Y la mejor forma de atacar era estar en los medios de comunicación, porque eso subyuga hasta el más cruel para que no se divulguen sus hazañas. Tuve la suerte de contactar con Luis del Olmo, tengo todavía su teléfono y que en

Sydney en un informativo internacional se mencionaba Fontaneda me emocionaba, en TV3 de Catalunya me pidieron un dossier y se los envié.

¿Cómo fue el anuncio del cierre? Luego ya lo encadenamos con la retención.

C: Yo estaba en Ávila y me enteré muy tarde. Yo estaba en Ávila con un director comercial mío, yo estaba en el hotel y me dijo ¿estás viendo la televisión? pues pon la televisión y vi lo de Fontaneda. Entonces yo ni me lo podía creer, llamé por teléfono a mi marido, tenía apagado al móvil. Llamé por teléfono a M^{ra} Teresa y me dijo que sí que era verdad y me dijo que era verdad y así me enteré.

E: Yo me enteré en un bar, estos de la multinacional ya empezaban como aquel otro...El de Siro también que compró Fontibre. En fin. Estos les pasa exactamente igual, como vienen todos, con aires de grandeza. Así empecé a enterarme del tema. A mí casi me resbala un poco porque estaba ya un poco asqueado de estas cosas de galleta, ya había sufrido bastante con lo que me estaba pasando personalmente. Pero así todo, fui a las manifestaciones porque era una cosa injusta, pues eso, que te fastidiaba por el pueblo. Este pueblo así se va a ir al garete.

MJ: Yo salí a la compra, estoy en la carne y me dicen, ¿te has enterado lo de Fontaneda? ¿qué pasó? Dice sí, estábamos comprando galletas y resulta que han llegado unos señores y han dicho parar ahora mismo todos los hornos, se para toda la fábrica, nos hemos quedado. Sí, sí se para todo. ¿Y qué hay que hacer ahora? Pues ir a la fábrica. Y allí empezamos a encontrarnos gente, y resulta que nos habíamos cruzado con ellos que bajaban por la fuente. Digo qué lástima, qué lástima,.. habían dado el anuncio, qué lástima, o sea te dan ese anuncio, y qué, ¿vas a darles los buenos días?, a mí es que vamos, me entró un dolor...

C: Yo no creí que me iba a afectar tanto como me afectó.

Ts: Ese día estaba en Santander, y me encontré con la concejal del PP de Aguilar, y me dice que cierran Fontaneda. Yo soy de Aguilar y he nacido en Aguilar. Por eso ese día fue.

MJ: Es como si te arrancan algo.

Ts: Es que la marca Fontaneda a nivel de galletas, se veía en películas, en reportajes. Yo creo que era la galleta de España, creo que estaba Aguilar identificada con la maría Fontaneda.

E: Para que te hagas una idea, si ibas aquí a Palencia en el coche a cualquier motivo te encontrabas perfectamente con 12 o 15 camiones de vuelta que ponía Fontaneda,...

Ts: En aquella época, se hacía una gran producción de galletas. Yo te digo una cosa yo no he vivido de Fontaneda, sin embargo eso es una cosa que llevas dentro. Yo soy de Aguilar, yo he nacido en Aguilar, yo he estudiado, trabajo en Aguilar, vivo en Aguilar, es decir, toda mi vida aquí. Yo sigo diciendo la fábrica Fontaneda, la gente me dice pues ya no es Fontaneda, y yo sigo diciendo que sí.

A: Yo me enteré andando por la calle, creo que fue Mauro, no sé si sabes si cierra Fontaneda. Hasta el día de hoy no he vuelto a dormir a gusto. Si este ayuntamiento cae en otras manos, como caiga en los del PP desaparece Fontaneda de Aguilar.

El día de la retención de los trabajadores, ¿qué recordáis?

A: Me fui a Oviedo con mi mujer, la traje desde Oviedo aquí en coche, una noche lluviosa, que estaba todo oscuro, ya subimos a la casa, la subí a la cama, y toda la familia nos fuimos a la fábrica.

Ts: Fue tremendo. Yo me acuerdo que estábamos allí y de repente y en cuestión de 60 minutos empezó a bajar gente y hemos visto que empezaba a bajar gente, y es que qué es esto, fue verlo y no verlo. Estaba mi hijo, el segundo aquí, y es un poco revolucionario, y en una calle muy cerca

de aquí empiezan a lanzar botes de humo,.. Yo sé de gente, de guardias civiles de Palencia que tenía orden tajante de no actuar, que si no hubiera sido horrible.

T: No nos hicieron nada porque no nos hicieron nada.

Ts: Porque no quisieron pero los chavales, los pedruscos,...

T: A un jeep de esos lo fastidieron entero... porque había gente allí que estaban fuera de sitio, gente joven que era joven pero me entendéis, que estaban un poco pasadillos, y empezaron a tirar piedras,... Hay una foto en la que se ve pegar una patada al cristal en plan bestia.

MJ: Esos que se arriman siempre al lío.

T: Lo que pasa es que todo esto se enreda, salían piedras de todos los sitios.

Ts: Los adoquines de las aceras.

T: Al final lo arreglaron con los botes de humo, y se disolvió un poco todo.

Ts: Estábamos esperando a que los sacasen por donde estaba toda la gente y por lo visto los sacaron por la puerta de atrás.

MJ: Porque no se dejaba salir.

T: Demostraron que eran profesionales.

MJ: Hablamos con Hilario, el domingo y dijimos qué es lo que hay que hacer. Mañana se van a presentar a firmar o algo, se esperaba algo, entonces qué es lo que hay que hacer, pues apoyar, estar ahí a primera hora y apoyar, entonces a las 8 y media de la mañana ya había muchísima gente y hemos estado todo el día a las puertas de la fábrica Fontaneda, cantando y apoyando porque se cerró arriba y no les dejábamos salir y después primero estaban arriba la gente trabajadora y luego dejaron entrar a la gente que no trabajábamos. No pasó nada allí arriba, nada más cantando.

T: Y el caso es que esa retención no vino nada mal. Fue la chispa que lanzó todo.

MJ: Fuimos a comer rápido y nos relevamos.

C: Es algo que no soporto, cuando hay gente que compra galletas, le digo que por qué lo hace.

MJ: Circula una lista, y en mi casa hay unos productos de United Biscuits que no entran en mi casa.

Ts: Sabes yo lo único que entra en mi casa es levadura Royal, porque no encuentro un sustituto de la levadura Royal.

T: Yo recuerdo que por la mañana empezaron a hablar que había retenido a gente, que si había llegado la policía, antidisturbios, policía escondida. Entonces veías cosillas por ahí, que si van a sacarlos. Total que fuimos. Yo sé que a la puertas habían unos tarzanes impresionantes. El alcalde estaba frenando un poco el tema. No pasó nada, menos tocar, de todo. Yo tiré también piedras.

C: Muchas piedras tiraste.

T: Los chavales que son más listos, tiraban piedras a las piernas e hicieron mucho daño a los policías. Tampoco eso no se podía permitir. Con los botes de humos, empezamos a correr.

Ts: La policía iba bajando de Sta Cecilia, era una ratonera, no teníamos sitio, porque no quisieron darnos.

C: ¿No te acuerdas cómo estaban los pilares de la fábrica, y cómo estaban las puertas? Yo recuerdo de esa noche, cuando yo llegué, a mí me impresionó, Elenita, la de San Antonio con unos tacones de aguja y el abrigo de visón por ahí. Aquí estamos todos. Luego otra cosa, sabíamos todos por dónde iban a sacarle, porque se estaba hablando.

TS: Era, bueno, un comentario.

C: Bueno es igual ya hemos dado la campanada, ya tenemos aquí la prensa y llevan 24 horas, y eso fue lo importante.

MJ: Yo creo que la gente igualmente lo sabía y querían que lo dejaran salir para que no hubieran disgustos.

C: Que ellos pasarían miedo, seguramente que sí. Casaponsa hizo su trabajo, hizo su papel, pero para mí es un sinvergüenza.

T: Todo eso fue improvisado, con la rabia que tenían.

C: Fue una sorpresa total y absoluta.

T: Fue una pena porque había una red de ventas muy buena.

C: Y la dejaron caer, cuando tú quieres cerrar una fábrica la cierras y dejaron caer la empresa, no vender.

¿Qué acciones y movilizaciones fueron llevadas a cabo por la gente del pueblo?

TS: Ibas a la fábrica y esperabas a que saliera la gente, cantabas las canciones que se cantaban.

T: Aquellos eventos nos acercaron más a todos.

Ts: Las manifestaciones por el pueblo. Lo que yo recuerdo, ver venir al grupo de trabajadores del Grupo Gullón con una gran pancarta apoyando a Fontaneda, fue impresionante.

MJ: Apoyo total.

C: Para ellos era la competencia, pero decían que era de Aguilar y eso también les afectaba.

C: La primera manifestación que se hizo era como un funeral, la segunda también, todos callados, tristes, que angustia, que impotencia, que rabia, después recuerdo la noche del día 8, fue cuando el pueblo no dejó de chillar, ni un solo momento desde aquel día. Yo recuerdo que ya deberíamos dejarles que salgan.

Ts: También aquella manifestación en Palencia, fue impresionante, os acordáis de que en la calle mayor, arriba vivía la madre del director, pues todos, nos paramos allí y le dijimos de todo, pobre mujer, que culpa tenía ella, pero claro, es lo que pasa.

C: Luego también se hizo un CD, gente del pueblo cantando, se agotó en seguida, si quieres luego lo busco y te lo traigo.

T: También vino Luis del Olmo, y estuvo realizando su programa desde el pueblo. Las cosas que se hicieron a parte, pancartas, todo el pueblo con pancartas.

C: Al principio nadie se atrevía, yo puse la mía con un crespón negro y luego poco a poco todos los demás lo iban poniendo. También recuerdo que se puso un cañón en la puerta de la fábrica, como símbolo de lucha. Es que fueron momentos inolvidables.

Ya han pasado unos cuantos años desde del conflicto ¿qué pensáis, qué valoración hacéis sobre la situación actual?

A: El gran destrozo, es de simple sentido común, como a 300 metros se ha hecho una fábrica, nº 1 en Europa de galletas, con una red de mercado que ya la quisiera cualquier fábrica en España. Con un producto que estaba en todas las familias, solo le interesaba Fontaneda como firma, las multinacionales ya sabemos como son, son grupos de bancos que se mueven a una velocidad brutal para destruirlo todo. Le sorprendimos, el pueblo, los trabajadores. Jugamos con un factor vital según mi punto de vista los medios de comunicación, conseguimos difusión a nivel internacional y ahí les pillamos, a los que estaban moviendo todo esto, a los políticos, les pillamos y ya no pudieron moverse a sus anchas.

C: Yo te voy a decir, Aguilar la veo mal y veo que la cosa no tiene pinta de mejorar.

T: Yo creo que hemos perdido con el tema de Fontaneda, pero se ha marchado mucha gente de aquí a trabajar a otras provincias.

Ts: Yo el otro día hablando con gente, me dijeron que está aprobado la autovía de Burgos de Aguilar, entonces, Aguilar sería un centro como Venta de Baños, un punto muy importante de cruce, yo no entiendo,... Pero es verdad que los hijos se tienen que ir a trabajar a otras ciudades porque no encuentran trabajo de lo que han estudiado.

A: Si el año que viene el ayuntamiento no tiene el signo que tiene, aunque éste funciona mejor o peor, Fontaneda desaparece, porque para mí sigue siendo Fontaneda. Siro es un mercenario al servicio de esta causa, es un hombre que se mueve para destruir todo lo destructible, mover dinero de legado público, sabes lo pones en sus manos, lo recogen y lo vuelven a sus bolsillos y a sus cuentas. Si el ayuntamiento cambia de signo para el año que viene Fontaneda se va, porque además se ha descapitalizado de tal manera, que ya no tiene sentido, ya para el grupo no tiene sentido, porque a Fontaneda la han destruido. Se podría reactivar pero se ha descapitalizado. Si cambia de signo se va, recalifican la fábrica.

Ts: ¿Tú crees Antonio? Yo lo que no entiendo es una cosa, a parte de PP, PSOE, todos tenemos un interés común, no sé, hay que luchar por lo común.

C: ¿Pero Tere has nacido ayer?

A: Mira, por ejemplo, como cuando yo iba a las manifestaciones por qué me tacharon de que estaba politizando el tema, porque se quiera o no se quiera, quién tenía la suficiente fuerza política, económica y jurídica para resolver el tema, nada más que los políticos. Si ahora este ayuntamiento cambia de signo, primero se cerrará la fábrica y segundo recalificarán los terrenos y me da igual que vengan los geo. Tú acuérdate lo que te digo.

C: Si el pueblo de Aguilar consiente que se recalifiquen esos terrenos es para darnos de bofetadas de lado a lado.

Ts: ¿qué me cuentas?

A: Aguilar se nos viene abajo. Aguilar culturalmente es un vivero de cultura, también está el arte románico, pero al mismo tiempo hay tantos centros educativos en Aguilar a pesar de lo pequeño que es, que probablemente en toda Europa no hay lugar igual, no haya tanto foco educativo como aquí, y eso se nos viene abajo también.

C: Es que todo es una cadena.

A: Si se va despoblando, todo se nos viene abajo.

T: Es la Castilla nuestra que se nos está quedando vacía.

C: Yo quiero contarte una cosa para que tú sepas como somos en Castilla. Recuerdo que cuando el tema de Fontaneda, un día, el presidente de la diputación hizo una comisión especial, y nos recibió y tal. Entonces estábamos a las puertas de la diputación cantando, dando gritos, y yo recuerdo que pasaba gente por allí y que nos miraba diciendo estos pobres desarrapados, como con desprecio, esto en Palencia, la impresión cuando nos veían gritar a las puertas, un poco como diciendo estos pobres, como mirándonos por encima del hombro, como yo estoy por encima, no sé, yo decía pues desgraciada lucha por lo tuyo, volví a sentir esa sensación en Zamora el año pasado, porque Zamora está muerto. Recuerdo que en Zamora el año pasado, algunos zamoranos se estaban manifestando para que se invirtiera en infraestructura porque Zamora se ha quedado muerta. Yo estaba en Zamora, y vi como las cafeterías de Zamora estaban llenas, la gente paseaba, hacía un día buenísimo, y miraban a la otra gente que estaban en la manifestación con ese aire de superioridad pensando pobres desarrapados, yo pensé pero so desgraciada, qué no ves que tú todo lo que tienes, como esto se vaya al garete, tu marido que cobra una nómina en el banco, te vas a quedar sin esa nómina, pero tú que te has creído que eres.

A: Hasta el jefe de RRHH que tenía el grupo UB en España, conversaciones 15 días antes de la venta de los sindicatos, nos dijo que se estaban planteando no marchar de aquí. La famosa reunión en el Hotel Valentín, donde pusieron el hotel en estado de sitio, los sindicatos, no los sindicatos a nivel local, es que es paranormal, hasta eso me sorprendió, esos no son mercenarios, esos son una mafia muy bien dirigida por el capital, lo financian y lo pagan. No dejaron entrar o salir a nadie hasta que dijeron sí.

TS: Yo me acuerdo que no dejaban entrar ni salir.

A: En el Hotel Valentín, se dijo que había que hacer el voto a mano alzada. Todas las entradas y salidas estaban bloqueadas, no dejaron entrar y salir a fuera.

C: Ese mismo día entró Serna en el Hotel.

T: ese día vendieron el oro y el moro.

MJ: Antes de la asamblea había estado visitando la fábrica y paseando por allí. Ya a las 12 del mediodía se hizo la asamblea en el Hotel Valentín.

C: Otra cosa también que quería apuntar, la plataforma desde el ayuntamiento que se hizo fue la peor idea que hubo, porque fue tratar de boicotear todo lo que la gente hacía por ella misma, todo lo que se le ocurría,... entonces, por ejemplo Jose Luis, el municipal, hizo todo un plan de acciones y un día se me ocurrió lo de Fuenteovejuna, nos prometieron todo el apoyo del mundo, que tendríamos toda la prensa de Andalucía, entonces se lo dije a Jose Luis y decidimos decirselo al ayuntamiento, y no te digo al alcalde, a la plataforma que habían organizado. Mala hora, me dijeron que quién era yo para organizar eso, yo le dije pues yo hago lo que me da la gana. También se me ocurrió llamar a este que hace fotografías a personas desnudas, conseguimos contactar con él por mail, ya estábamos planeando llamar a grupos de nudista por si la gente del pueblo no quería, desde la plataforma, todo era no. Yo venía mucho al Hostal, pues vamos a hacer esto, y Toño me decía pues muy bien y lo secundaba o al revés. En esa plataforma estaba Jose Luis que terminó marchándose, estaba Mario que terminó como el rosario de la aurora, estaba Hilario que también acabó mal. Te decían que quién eras tú para representar a nadie.

A: Participé en todas las acciones menos en una, la más importante, como en un pueblo de 7.600 habitantes, puede haber 11.000 personas en una manifestación, porque estuve con la cadena ser en el Hotel Valentín, los de UB no estaban muy animosos a decir cosas. Cuando salí del Hotel Valentín que lo retransmitió en directo la cadena Ser, me quedé asustado, no podía ver lo que estaba viendo. Impresionante. Eso denota que era la gran inquietud, no sólo de un pueblo sino de una comarca, porque Aguilar tiene una influencia brutal en una periferia de 30 kilómetros a la redonda. Hay cosas que no pueden cargárselas, hubo un tiempo que nos obligaban reservar los billetes desde Santander, pero ya no es así.

A: Luis del Olmo se la jugó con el problema de Aguilar, y que le han pasado la factura, se la jugó seriamente, porque él a mí me contactó con otros medios para darle difusión a este problema. Y los universitarios en Vitoria nos mandaron de firmas.

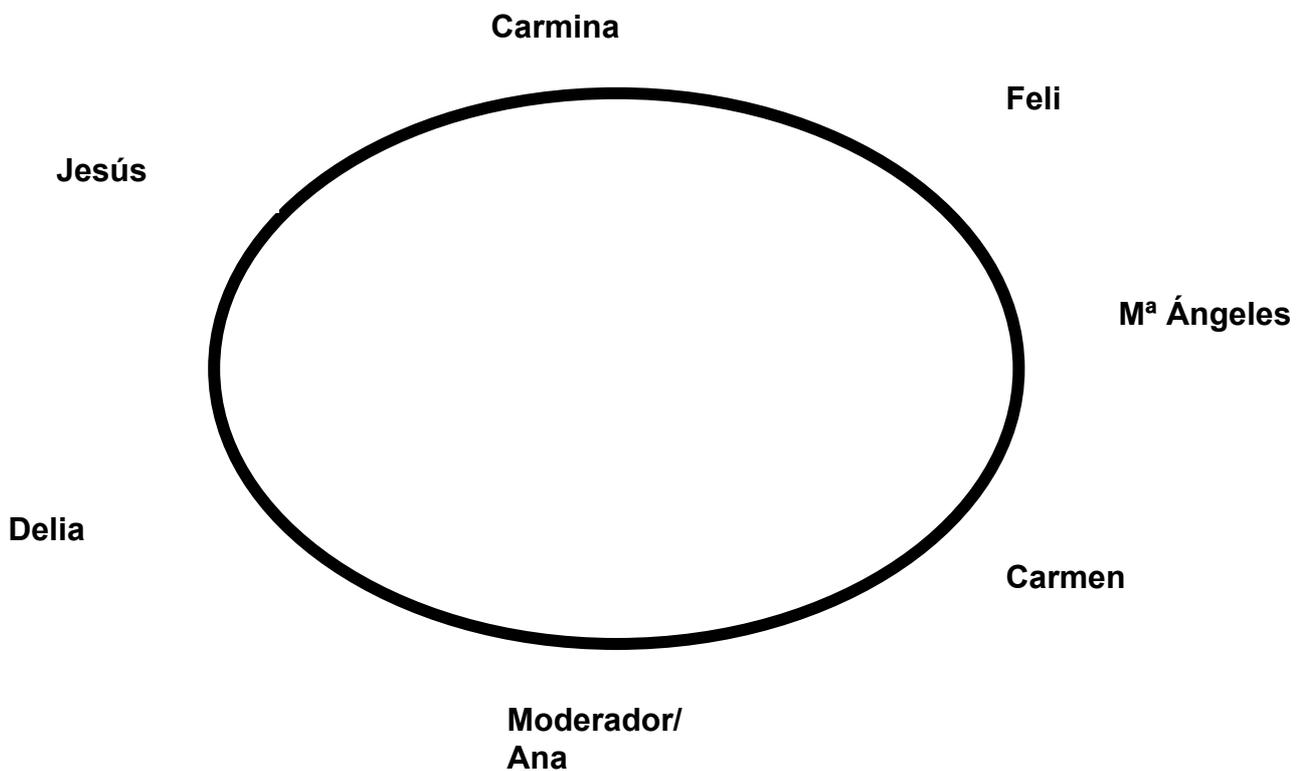
T: Se recogían firmas, se mandaban también panfletos para firmar con el documento de identidad, para coger firmas para la fábrica. Yo me acuerdo de mandar a mis hijos para que ellos recogieran firmas.

C: No se sabe qué ocurrió, pero luego cajas enteras de firmas desaparecieron de la fábrica.

Anexo 4: Tabla de participantes y diagrama de posición (Extrabajadores)

NOMBRE	EDAD	SINDICATO	ANTIGÜEDAD
DELIA	48 AÑOS	CCOO	25 AÑOS
CARMEN	59 AÑOS	NO AFILIADA	40 AÑOS (prejubilada con Nabisco)
M ^a ÁNGELES	50 AÑOS	NO AFILIADA	32 AÑOS
FELI	54 AÑOS	NO AFILIADA	36,5 AÑOS
CARMINA	55 AÑOS	CCOO	37 AÑOS
JESÚS	48 AÑOS	UGT	27 AÑOS

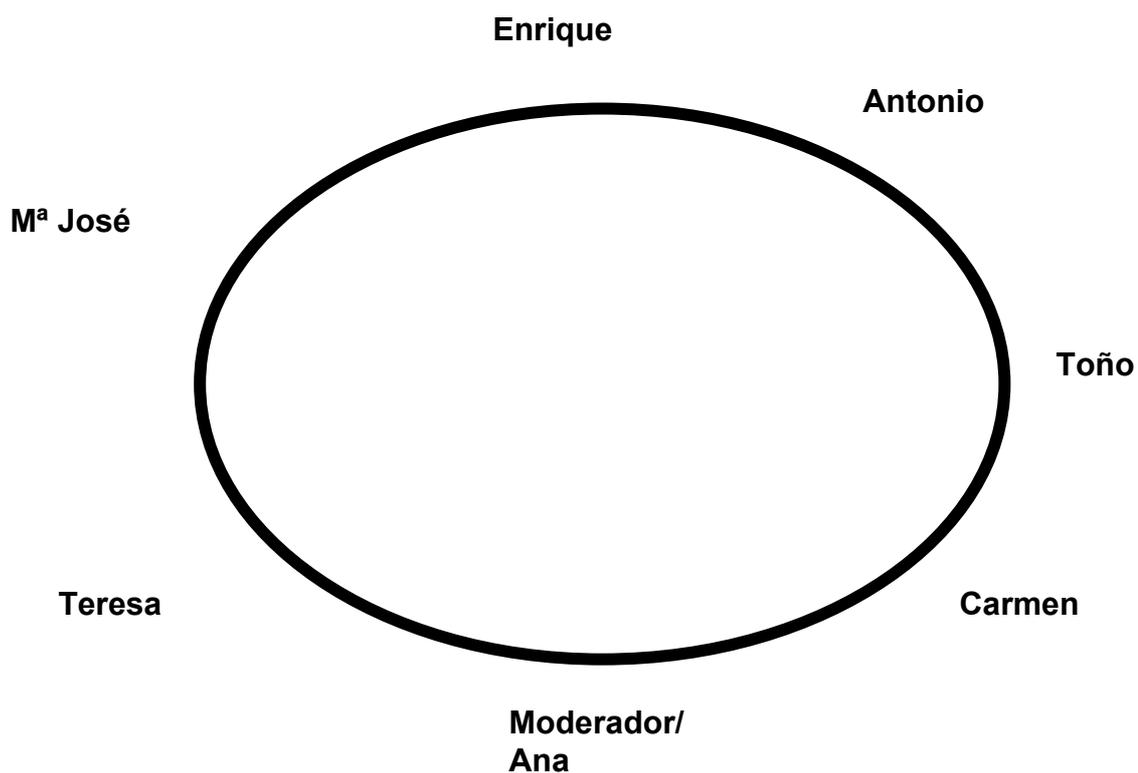
Diagrama de posición:



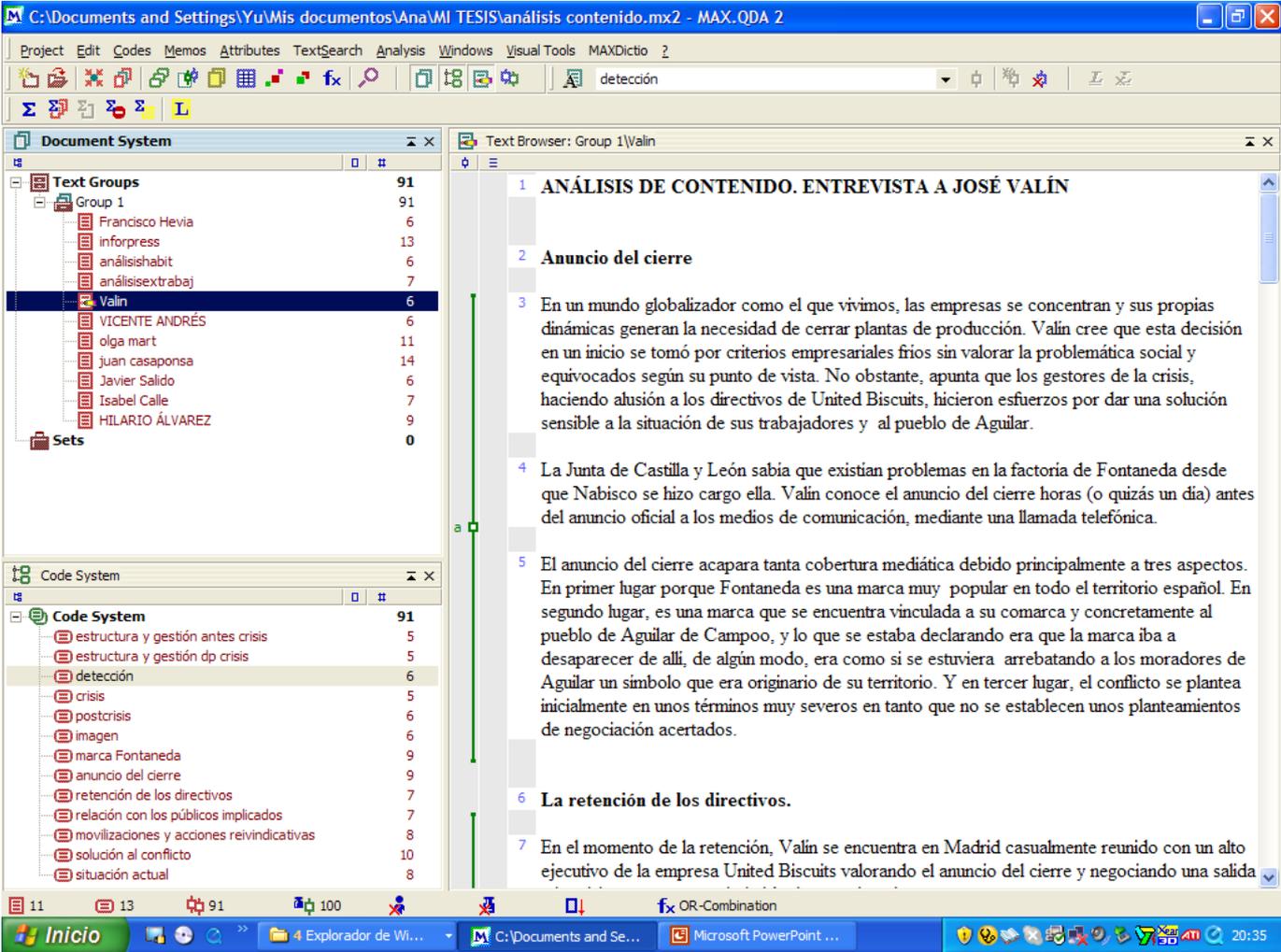
**Anexo 5: Tabla de participantes y diagrama de posición
(Habitantes de Aguilar)**

NOMBRE	EDAD	PROFESIÓN
ANTONIO	66 AÑOS	JUBILADO
TOÑO	46 AÑOS	HOSTELERO
CARMEN	50 AÑOS	COMERCIAL
TERESA	59 AÑOS	PROFESORA
M ^a JOSÉ	53 AÑOS	JUBILADA
ENRIQUE	69 AÑOS	JUBILADO

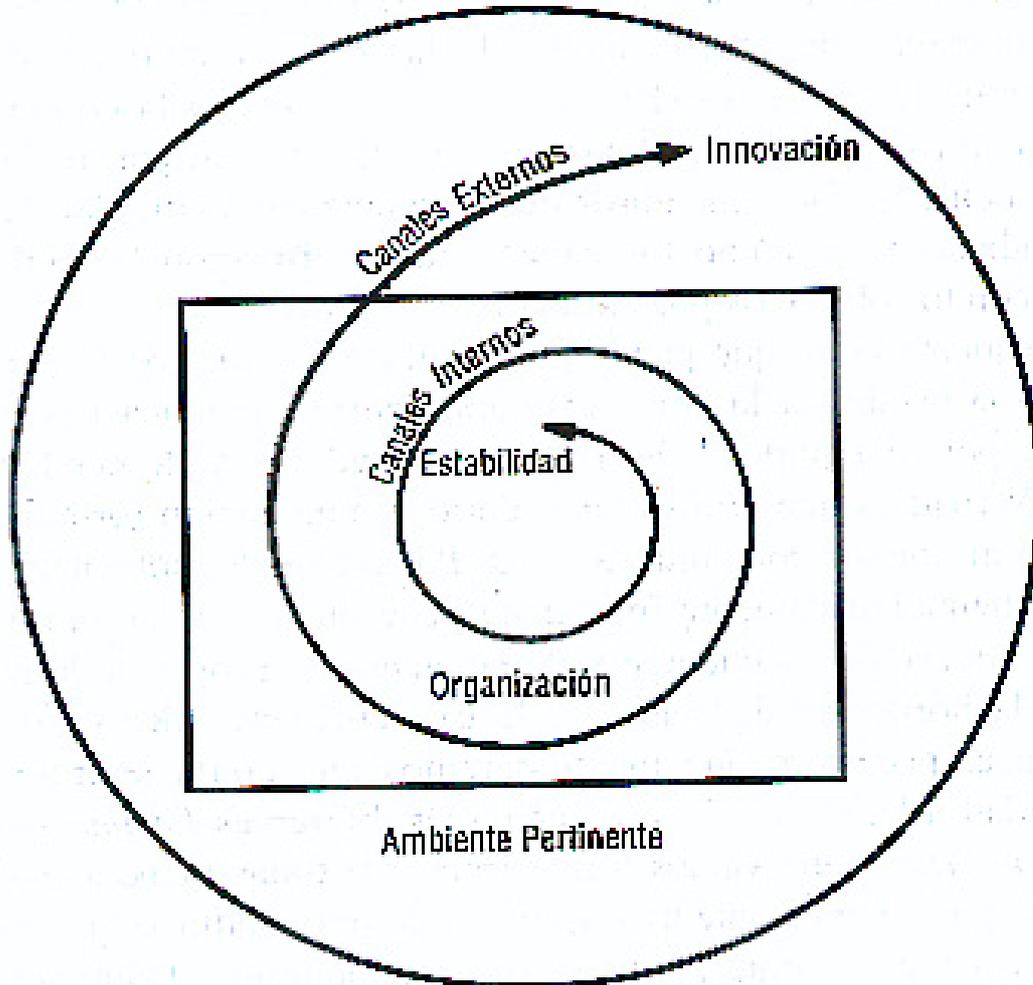
Diagrama de posición:



Anexo 6: Ejemplo de la interfaz del programa Maxqda



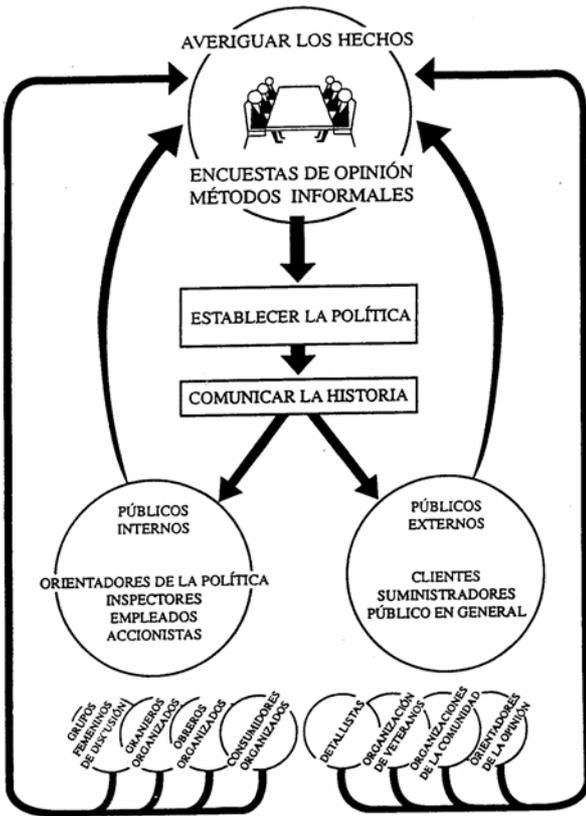
Anexo 7: Modelo de Kreps



Fuente: Kreps (1990)

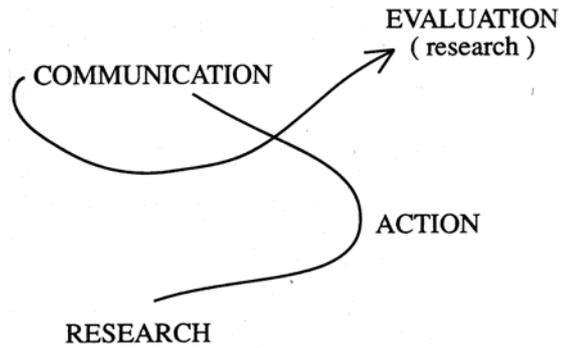
Anexo 8: Modelos de RRPP

EL PROCESO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS



(Cutlip y Center: 1963. 139).

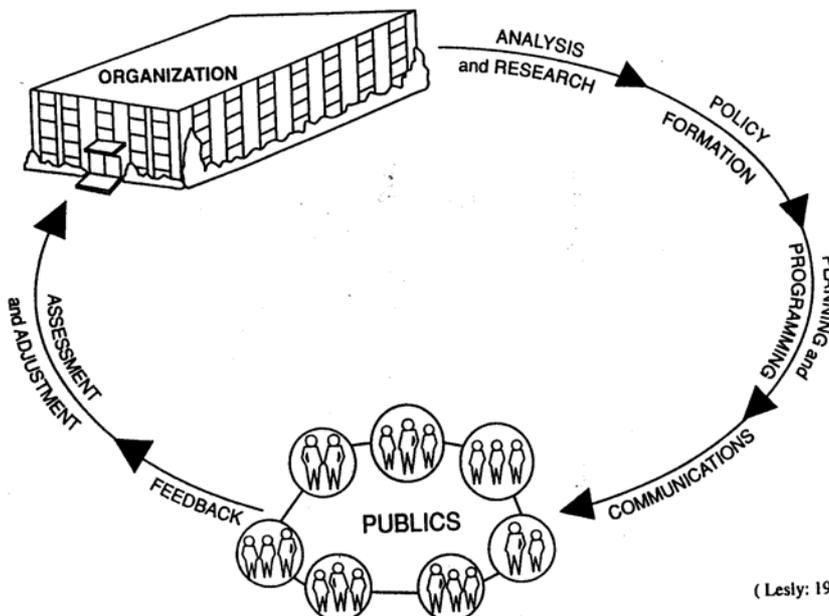
A FORMULA FOR SUCCESSFUL PUBLIC RELATIONS PRACTICE



(Marston: 1979, 169).

Fuente: Noguero (1995)

THE PUBLIC RELATIONS CIRCUIT



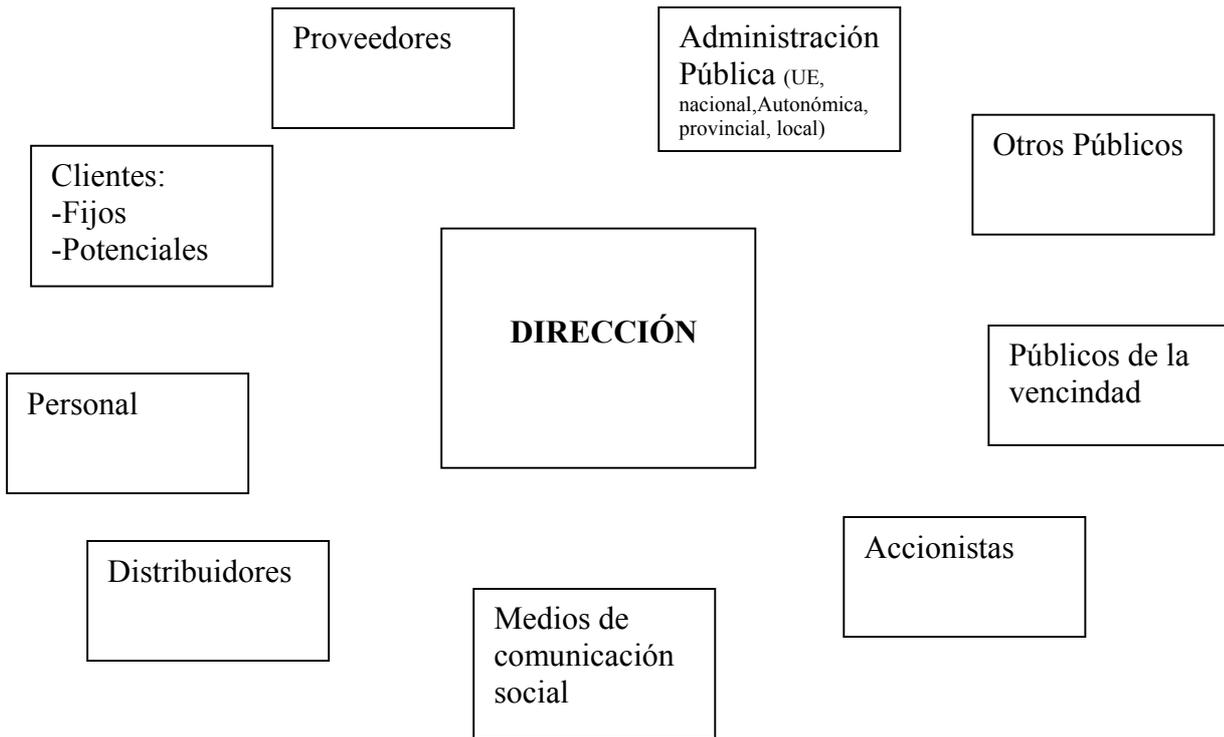
(Lesly: 1975, 5)

Anexo 9: Modelo de Grunig y Hunt

Características	<u>Agente de prensa</u>	<u>Información pública</u>	<u>Asimétrico bidireccional</u>	<u>Simétrico bidireccional</u>
Objetivo	desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión Científica	Comprensión mutua
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional: efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	Fuente ↓ Receptor	Fuente ↓ Receptor	Fuente ↓↑ Receptor (feedback)	Grupo ↓↑ Grupo
Naturaleza de la investigación	Escasa; "recuento"	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de comprensión
Principales figuras históricas	P.T. Barnum	Ivy L.Lee	E. L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practica en la actualidad	Deportes, teatro promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RRPP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

Fuente: Noguero (1995)

Anexo 10: Modelo de públicos de Noguero



Fuente: Noguero (1995)

Anexo 11: Plan de crisis de González Herrero

CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS								
1. Filosofía corporativa base del plan	2. Justificación del plan de crisis	3. Objetivos del plan de crisis	4. Análisis de crisis potenciales	5. Guía de acción en caso de emergencia	6. Relaciones con los medios de información	7. Centro de operaciones	8. Recursos externos	9. Evaluación funcionamiento plan de crisis
a) Misión o credo corporativo b) Filosofía y principios de actuación corporativos	a) Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector b) Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de crisis	a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales subordinados) b) Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos	a) Análisis del entorno b) Tipología de crisis	a) Miembros del Comité de Crisis. b) Alerta del responsable (s) del Comité de Crisis. c) Alerta del resto de miembros del Comité. d) Responsabilidad de los miembros del Comité. e) Métodos de recogida de información. f) Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos.	a) Guía de medios (nombres de responsables clave, número de teléfono y fax) b) Forma de comunicación con los medios (fax, e-mail, etc) c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar. d) Procedimiento para seguir la cobertura informativa. e) Designación del portavoz. Cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias, otras apariciones públicas. f) Impresos o formularios de recogida de información -Tipo de información que se solicita de la empresa; quién la solicita -Nombre y afiliación profesional de asistentes a CONFER, prensa	a) Emplazamiento b) Equipamiento necesario	a) Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc) b) Consultores (comunicación, opinión pública, jurídicos, etc) c) Asociaciones d) Expertos	a) Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas)

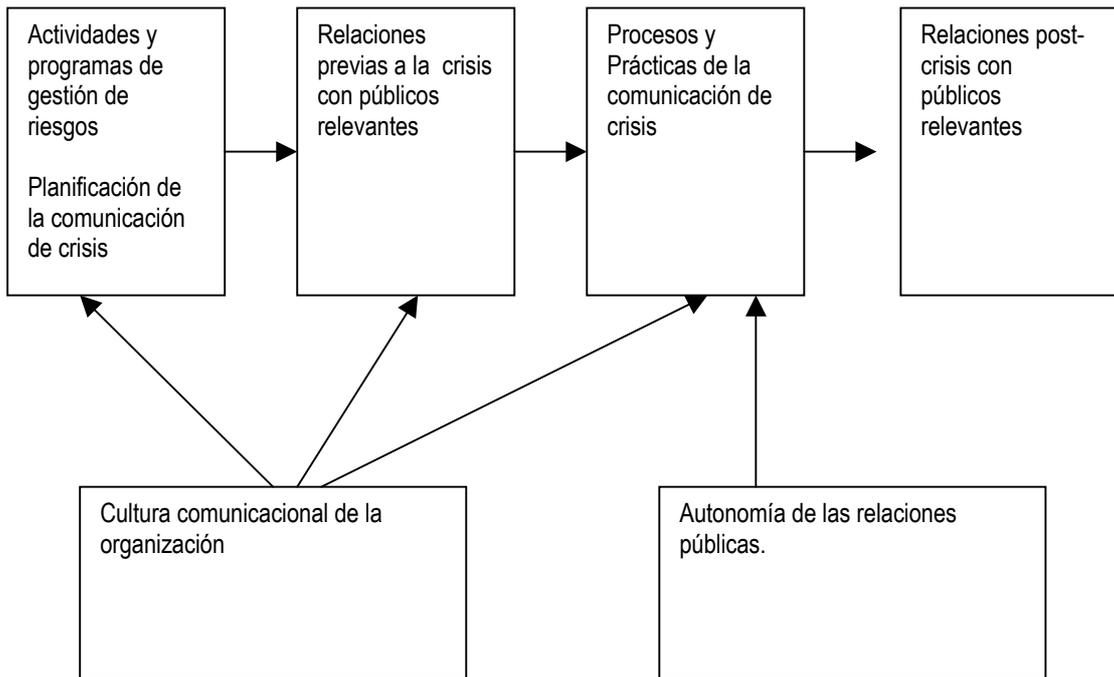
Fuente: González Herrero (1998)

Anexo 12: Modelo Onion de Pauchant y Mitroff



Fuente: Pauchant, Thierry y Mitroff (1992)

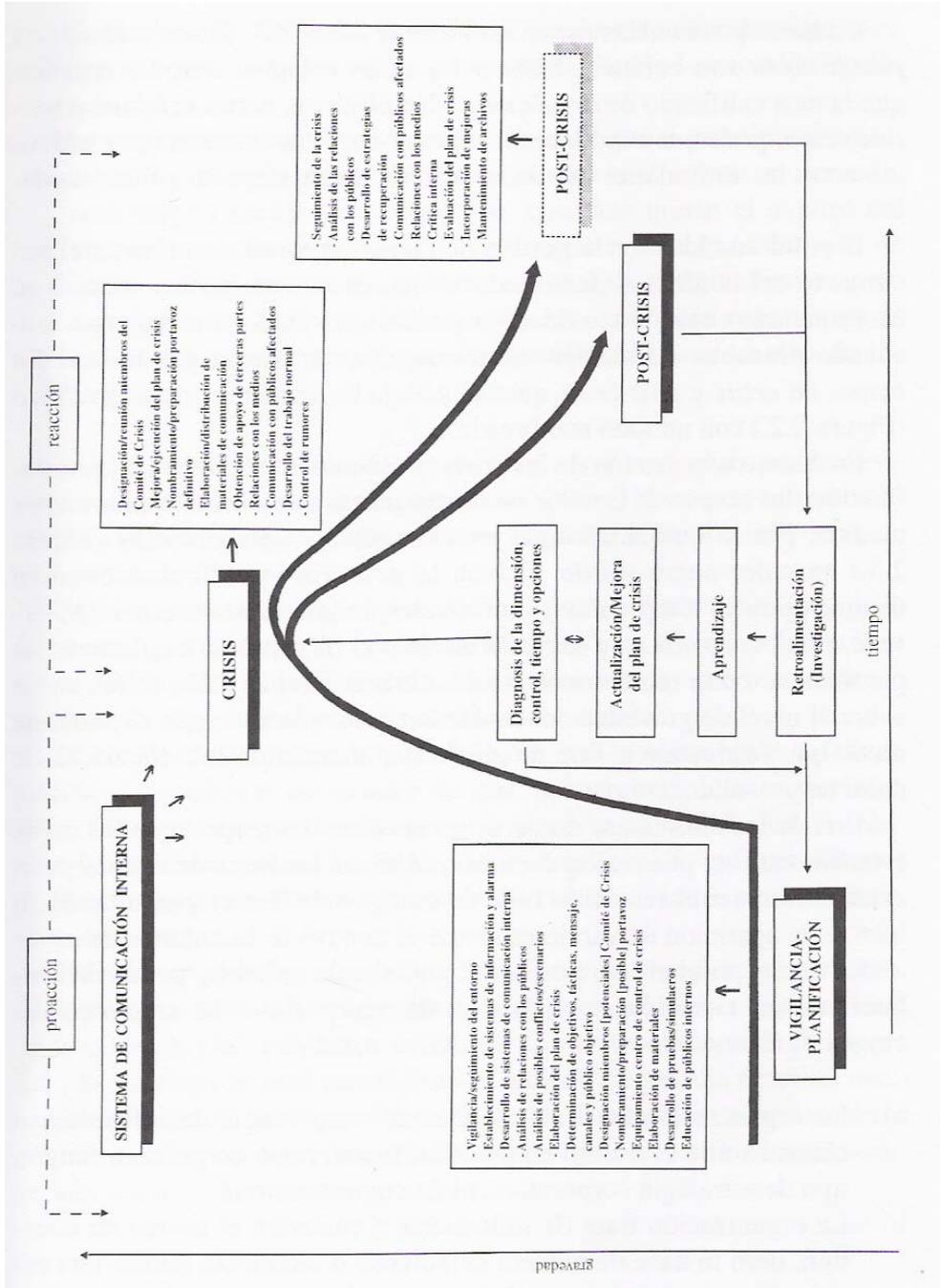
Anexo 13: Modelo de RRPP de crisis de Marra



Fuente: Marra (1998)

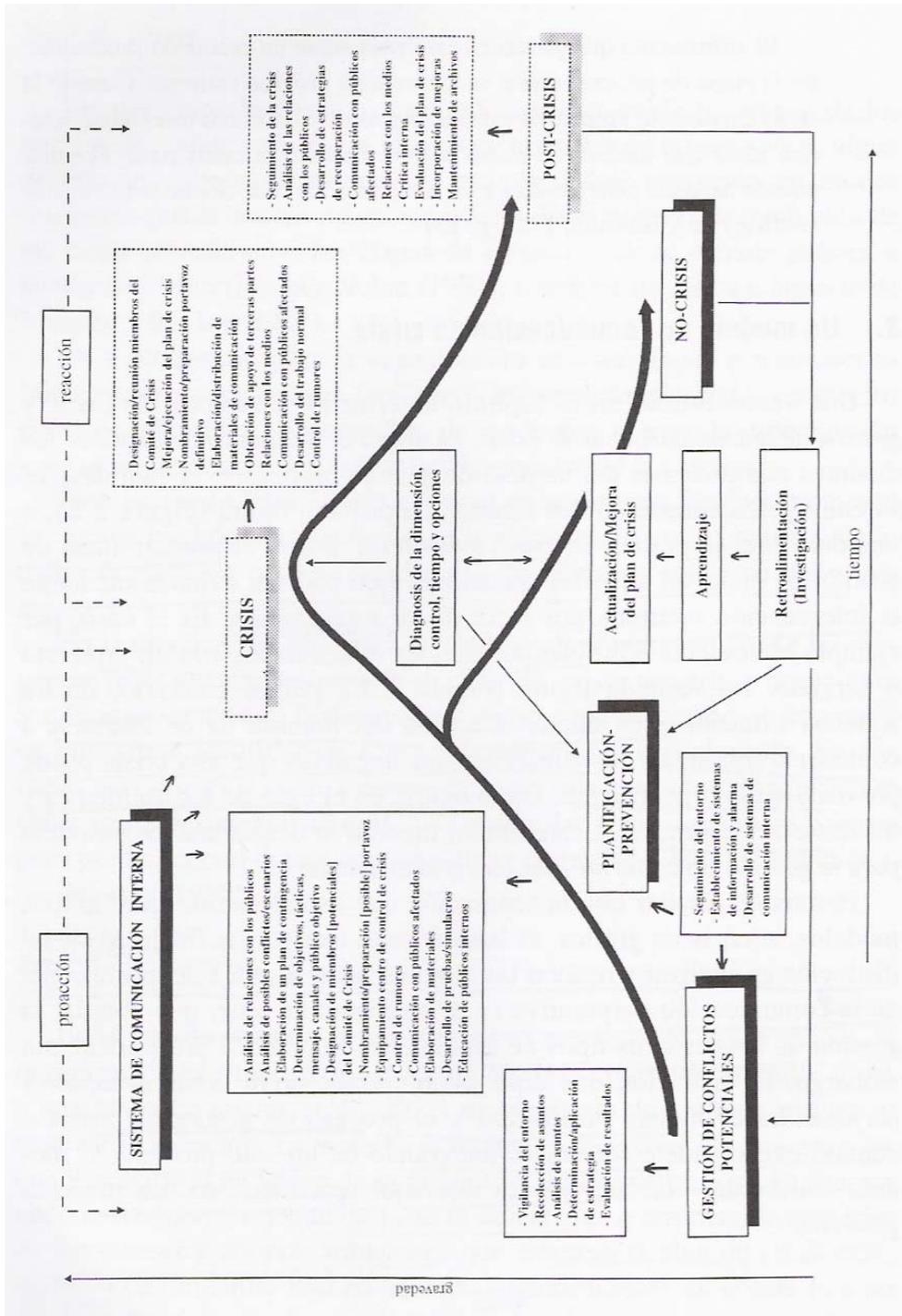
Anexo 14: Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero

CRISIS NO EVITABLES



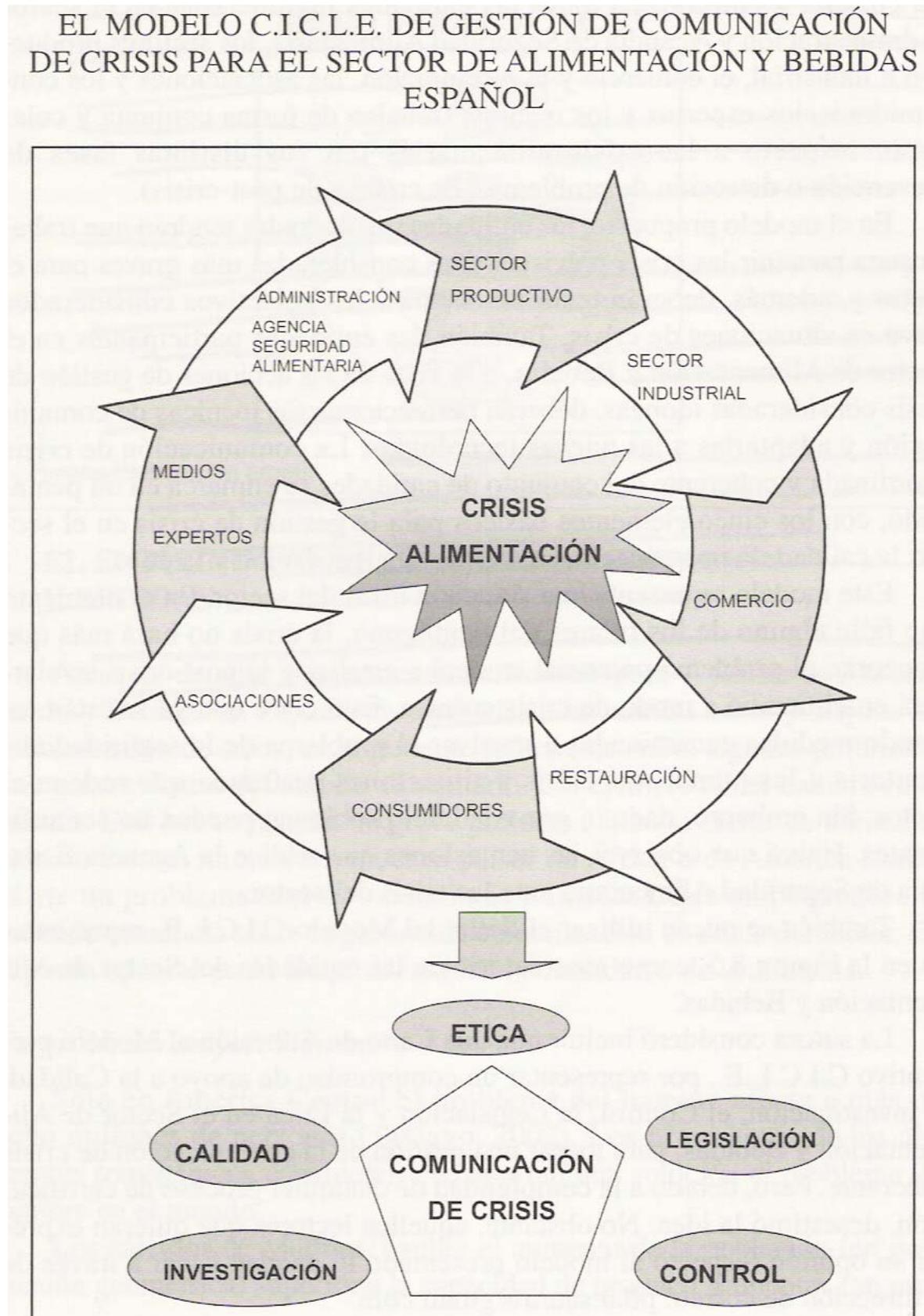
Fuente: González Herrero (1998)

CRISIS EVITABLES



Fuente: González Herrero (1998)

Anexo 15: Modelo CICLE de Saura



Fuente: Saura (2006)

Anexo 16: Modelo de plan de comunicación de crisis de Fearn-Banks

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Fuente: Fearn- Banks (1996)

Contenido

- 1 Definiciones
- 2 Objetivo de comunicación
- 3 Roles y responsabilidades
- 4 Notificación de crisis
- 5 Procedimiento de comunicación para manejo de crisis menores
- 6 Procedimiento de comunicación para manejo de crisis mayores
- 7 Activación del centro de operaciones de emergencia (COE)
- 8 Identificación del portavoz
- 9 Lineamientos para el portavoz
- 10 Formato de instrucciones para el portavoz

- 11 Comunicado de medios
 - 11.1 Circunstancias que pueden requerir un comunicado de medios
 - 11.2 Escritura de la declaración inicial
 - 11.3 Información apropiada para el comunicado
 - 11.4 Información No adecuada para el comunicado
 - 11.5 Escritura del comunicado de medios

- 12 Mensajes para los medios durante crisis ambientales
- 13 Audiencias durante la crisis
- 14 Cómo la gente recibe información durante una crisis

- 15 Herramientas a usar durante la crisis
 - 15.1 Contactos en la crisis
 - 15.2 Contactos clave de RRPP y comunicaciones
 - 15.3 Hoja de información de incidentes
 - 15.4 Hoja telefónica
 - 15.5 Ejemplo de comunicado inicial
 - 15.6 Lista para establecer el centro de conferencia de medios
 - 15.7 Mapa de las plantas o divisiones (*)
 - 15.8 Creación de hechos y figuras (*)

(*) No se incluyen aquí por ser documentos que dependen de cada organización, pero deben ser incluidos en cualquier PCC.

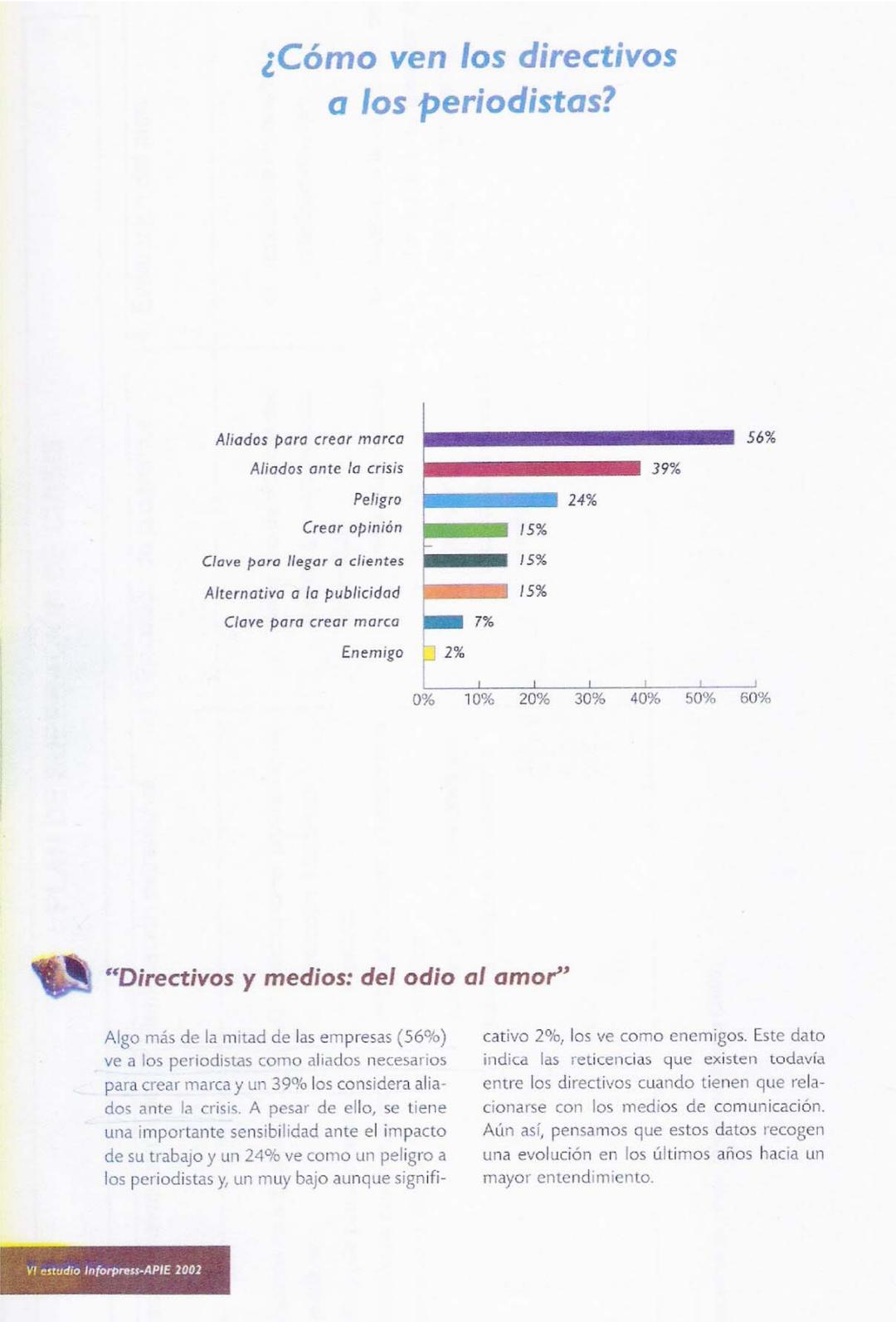
Fuente: traducido por Cruz, J. (2004)

Anexo 17: Modelo plan de comunicación de crisis (Elaboración propia)

PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS							
1. Investigación previa	2. Objetivos de comunicación	3. Identificación públicos	4. Constitución Comité de Crisis	5. Elaboración de estrategias	6. Canales de comunicación	7. Evaluación post-crisis	8. Simulación y formación de portavoces
a) análisis de la realidad de la actividad empresarial b) análisis de crisis pasadas c) análisis de posibles riesgos d) análisis de imagen en "tiempos de calma".	a) Fijar objetivo general y específicos del plan. Los objetivos fundamentales serían: - respuesta rápida y efectiva - definir responsabilidades, funciones y medios a emplear. - controlar la información. - reflejar seguridad y responsabilidad. - mantener y consolidar la confianza.	a) Identificación de stakeholders. b) Identificación selectiva de los públicos objetivos afectados especialmente por la crisis.	a) Constituir el Comité de Crisis. b) Alertar a sus miembros. c) Aprobar y supervisar las estrategias comunicativas a seguir.	a) Puede adoptar cuatro modalidades: - reactividad - proactividad - accesibilidad - consistencia	a) Determinar canales de comunicación para la difusión de mensajes: - visitas - conferencias de prensa - comunicados de prensa - entrevistas - campañas de imagen - internet - otros	a) Averiguar con seguridad el fin de la crisis. b) Extraer conclusiones y enseñanzas c) Identificar nuevos riesgos d) Actualización del plan de comunicación de crisis. e) Activar el plan de superación de crisis.	a) Llevar a cabo actividades de simulación de crisis. b) Formar a portavoces para saber hacer frente a medios de comunicación y resto de públicos.

Anexo 18: Estudio Inforpress

VI estudio Inforpress-APIE 2002: Las empresas españolas ante los nuevos movimientos: “Los grandes retos de la comunicación”.



Anexo 19: Plan de superación de crisis de Marín

PLAN DE SUPERACIÓN DE CRISIS			
1. Investigación y evaluación de impactos	2. Planificación estratégica	3. Ejecución de programas	4. Evaluación del plan
<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de actitudes de los públicos. b) Medición de percepciones. c) Valoración de programas de información y difusión 	<ul style="list-style-type: none"> a) determinar los programas de superación. Identificar objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - relanzar la imagen y recuperar la confianza - calmar las preocupaciones por nuevos riesgos encontrados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Hacer uso de técnicas del marketing y comunicación corporativa: <ul style="list-style-type: none"> - relaciones públicas - publicidad - patrocinio - promoción de venta - otros 	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de los resultados obtenidos del plan b) Análisis de la repercusión del plan sobre la recuperación de la imagen o reputación.

Fuente: Marín (2000)

Anexo 20: Evolución cronológica de UB

1960: Crawford's Biscuits y MacDonald's Biscuits.

1967: Meredith&Drew, fabricante británico de patatas fritas.

1968: Un importante fabricante británico de frutos secos, Kenyon Son & Craven.

1974: Keebler Company, importante fabricante estadounidense de galletas, vendida posteriormente a diversos compradores en 1995.

1982: Terry's of York, empresa de repostería, posteriormente vendida a Kraft Suchard en 1993.

1988: Ross Young's, líder del sector de alimentos congelados del Reino Unido.

1990: VVerkade, importante empresa de galletas y repostería de los Países Bajos.

1991: Inversiones en tres importantes empresas europeas de galletas: Fazer Biscuits (Finlandia), Oxford Biscuits (Dinamarca) y Gyori Keksz (Hungría). Además, constitución de una sociedad mixta en Irlanda.

1993: The Smith's Snackfood Company, principal fabricante australiano de aperitivos, con lo que se incorporó la división de aperitivos de Italia.

Derwent Valley Foods, el propietario británico de la marca de aperitivos Phileas Fogg.

Nuevas inversiones en Oxford Biscuits (Dinamarca) y en Gyori Keksz (Hungría), elevando la participación al 100%.

1994: Nuevas inversiones en Fazer Biscuits (Finlandia), elevando la participación al 70%; en San, fabricante polaco de galletas, elevando la participación al 90%; y en Nibb-It Snacks, fabricante holandés de aperitivos.

1995: The Original Pretzel Company, Australia.

1997: Adquisición de la división francesa de galletas, Biscuiterie Nantaise (BN), a PepsiCo. Inc., a cambio de varias empresas de aperitivos en Europa continental, y venta a PepsiCo. Inc. de The Smiths Snackfood Company, Australia. UB obtuvo un beneficio neto de £241 millones.

1998: Adquisición de la empresa de galletas europea Delacre a Campbell Soup Company por £125 millones. Delacre tiene instalaciones en los Países Bajos, Bélgica, Alemania y Francia, y exporta a EE.UU.

Meiji McVitie, UB adquiere el 50% de participación de Meiji en la sociedad mixta

para constituir una nueva empresa, UB Japan Ltd.1999. Fusión de la empresa de productos de mar Young, de UB, con Legal & General Ventures Bluecrest para crear la mayor empresa de productos de mar en el Reino Unido. UB y LGV (y sus filiales) tiene una participación del 44% cada una en la empresa. El resto está en manos de los directivos y bancos.

1999: (septiembre) Adquisición de algunas plantas de galletas a la empresa alemana de repostería Stollwerck. UB recibe la planta de galletas de Stollwerck en Hungría, y delega a Stollwerck la distribución y venta de sus productos en Alemania. 1999 (octubre). Acuerdo con HJ Heinz Company para la venta de los segmentos de alimentos enfriados y congelados de UB (a excepción de los pescados enfriados) por £190 millones. El 7 de diciembre se obtuvo la autorización gubernamental para la operación.

1999: (noviembre) Venta a Northern Foods de la empresa de pescado enfriado Grimsby, de UB. La filial suministra productos de mar de valor añadido a las cadenas Marks & Spencer y Waitrose.

2000: (abril)Finalrealm adquiere UB.

2000: (mayo) Venta de UB Nordic A/S y UB Denmark A/S a Danone.

2000: (mayo)Venta de las marcas TUC y Cheddars, de UB, a Danone (Jacob's). La marca Mini-cheddars queda excluida del trato.

2000: (junio) Venta de UB Snack Foods SpA y UB Snack Foods GmbH a Danone. Incluye la fábrica Donauwörth de UB en Alemania, y una oficina comercial en Italia.

2000: (julio) Adquisición de las empresas de Nabisco en Europa, Oriente Próximo y África del Norte (EMENA).

2000: (noviembre) Venta de UB Malaysia y UB Singapore a Danone. 2000 (noviembre) Venta de UB Hungary a Danone.

2001: (febrero) Venta de la empresa polaca San a Danone.

2001: (marzo) Venta del 44% de la participación en Young's Bluecrest Seafood Holdings Limited

2001: (mayo) Venta de la empresa finlandesa Fazer a Danone.

2002: (marzo) Conclusión de la venta de United Biscuits (China) Limited y de sus filiales a Nabisco.

2003: (Octubre) Cierre de fábrica de mezcla en seco de Túnez

2004: (Julio) Apertura de nueva filial de UBUK en Dublín, Irlanda – UB
Snackfoods Ireland Ltd

2004: (Agosto) Adquisición de Triunfo Productos Alimentares, S.A., Portugal

2004: (Agosto) Venta de Benelux Snacks a Roger & Roger

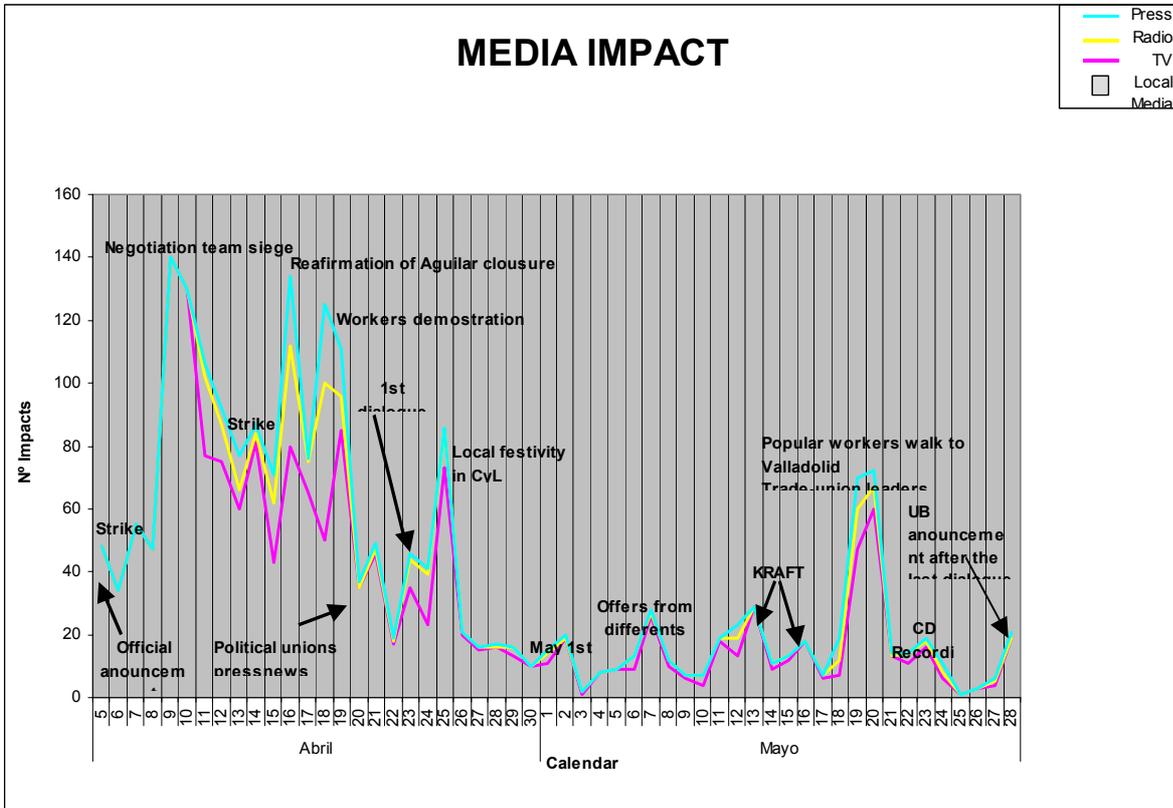
2004: (Septiembre) Adquisición de Jacob's Biscuit Group de Danone.

2006: (Febrero) Adquisición de las marcas Nik Naks y Wheat Crunchies de
Golden Wonder

2006: Vende su división del Sur de Europa (España y Portugal) a Kraft Foods. Inc.

Fuente: www.unitedbiscuits.com

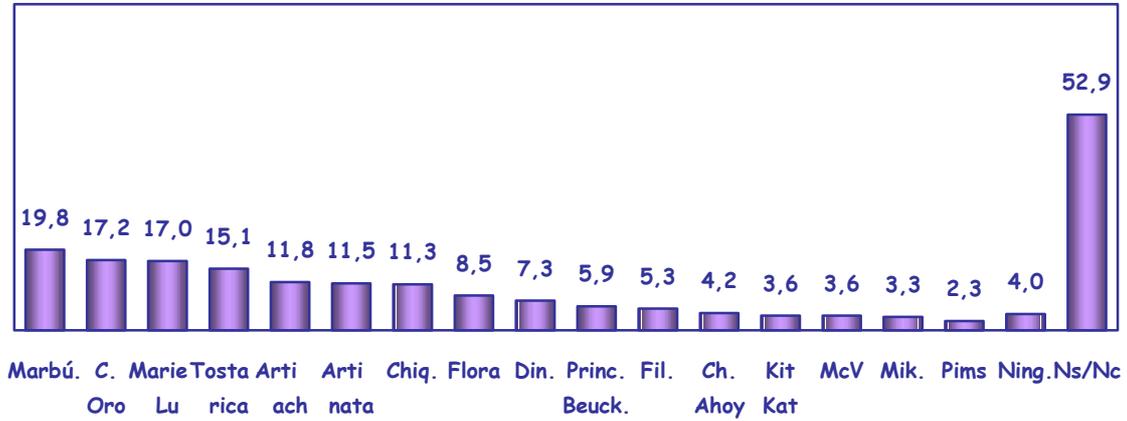
Anexo 21: Gráfico de impactos mediáticos



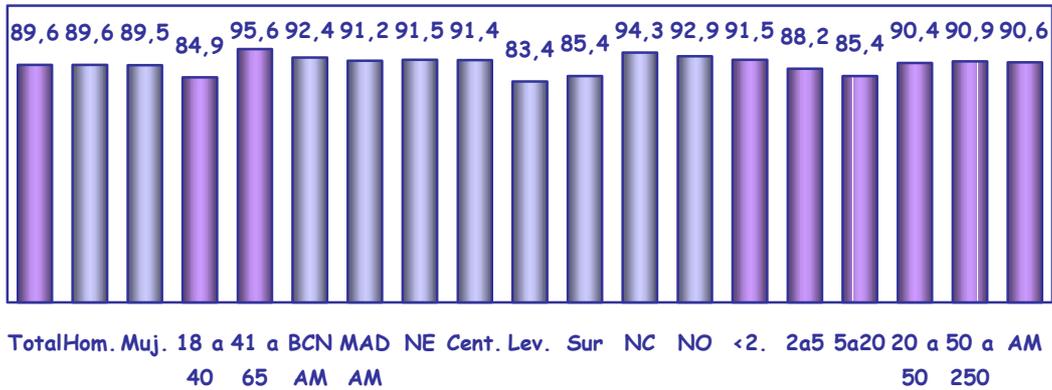
Fuente: UB

Anexo 22: Resultados estudio de imagen Dym Institute

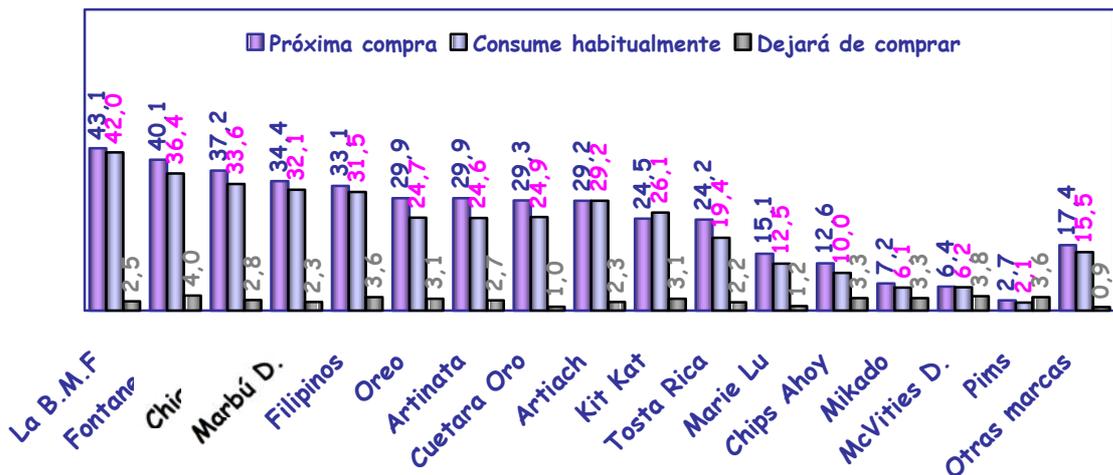
MARCAS PROPIEDAD DE LA FÁBRICA FONTANEDA CERRADA
Base: total entrevistas (n = 1051)



HAN OIDO HABLAR DEL CIERRE DE LA FÁBRICA

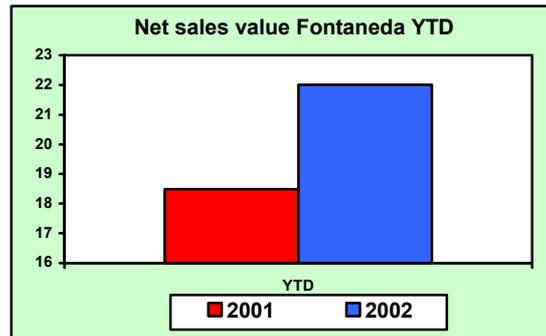
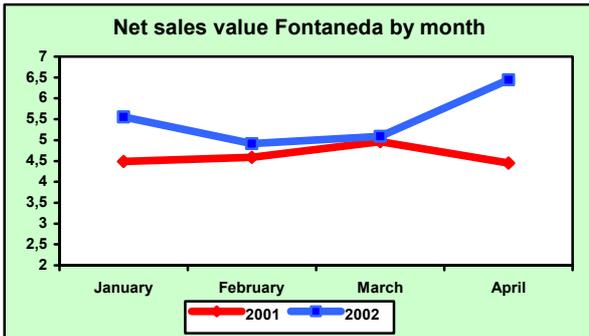


PRÓXIMA COMPRA / CONSUME HABITUALMENTE / DEJARÁ DE COMPRAR
Base: total entrevistas (n= 1.051)

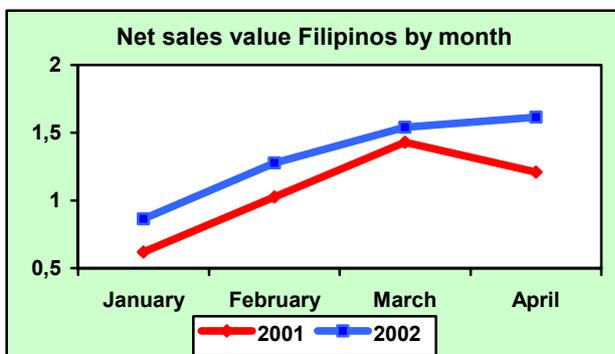
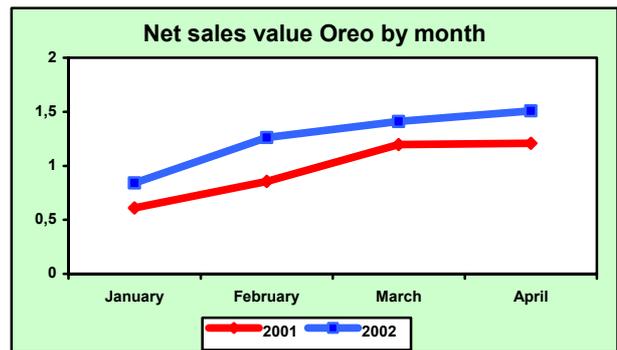
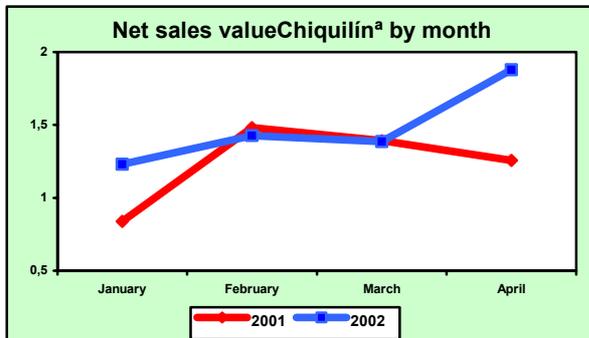


Anexo 23: Cuenta de resultados de UB

Internal net sales value Total Fontaneda



Internal net sales value Artiach Core Brands: Chiquilín, Filipinos & Oreo



Fuente: UB

Anexo 24: Pancartas reivindicativas de habitantes de Aguilar
(imágenes cedidas por Toño)

Al grito de Fontaneda

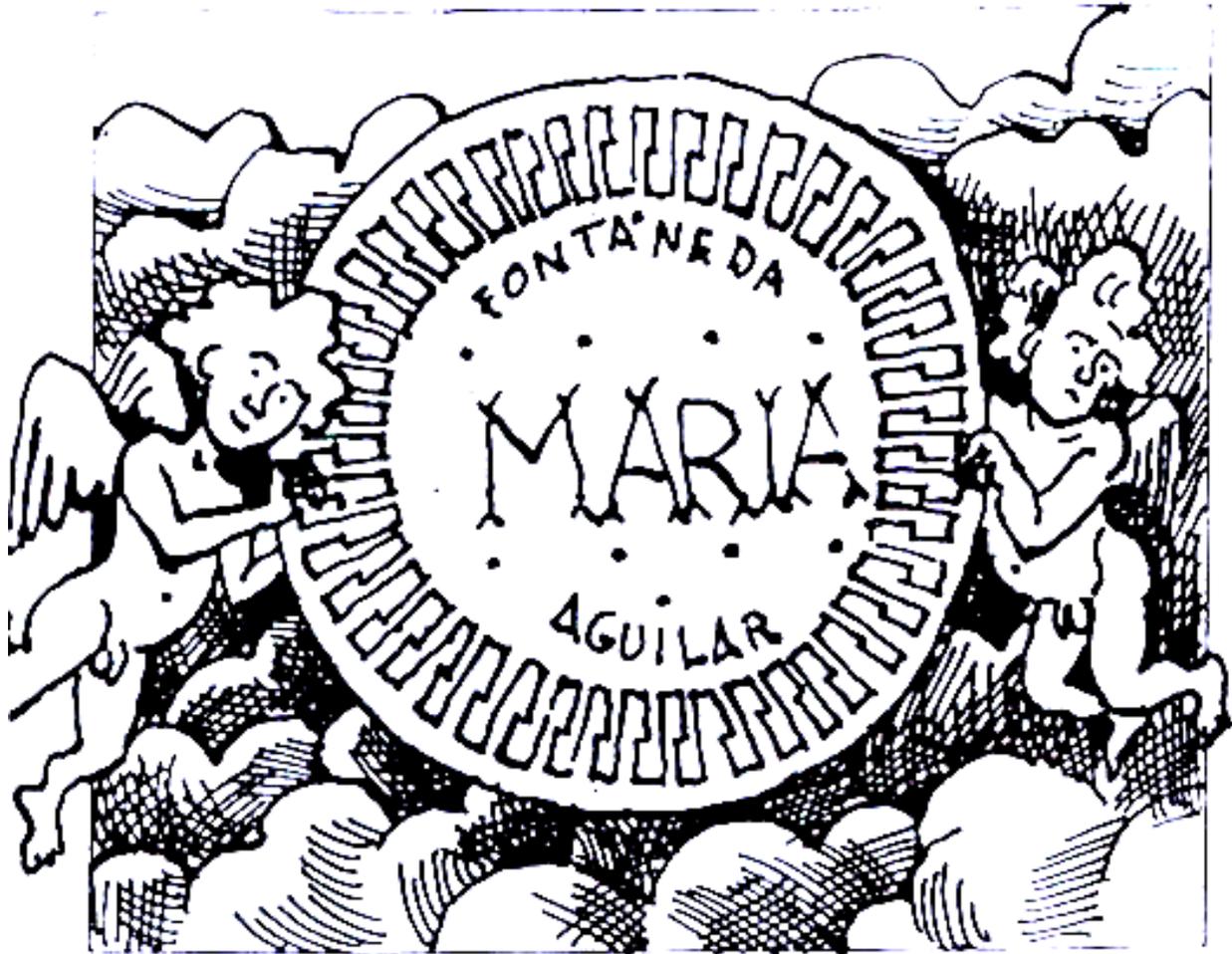
Ní en las tierras de Castilla
Ní en los reinos de aragón
Se ha escrito la historia
Con tanta dedicación

Y se llama "Fontaneda"
Y es un poco nuestro honor.

Han llegado a nuestra tierra
unos señores feudales
Y les hemos recibido
Con torneos Medievales

No hay tributos en Castilla
Para Multinacionales
No hay bufones ni vasallos
Hay un pueblo que se une
Y que tiene un estandarte.

Fontaneda: ¡de Aguilar!



*Cuántas veces, en los viajes
camino de Santander,
hacíamos un descanso
en Aguilar, para oler.*

EL MONSTRUO DE LAS GALLETAS



**JOAN
CASAPONSA**

