eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea
The University of the Basque Country

Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea
Faculty of Social and Communication Sciences

Fagor Etxetresna Elektrikoak Koop.E.: itxieraren azterketa krisi-kudeaketaren eta krisi-komunikazioaren ikuspuntutik

Fagor Electrical Appliances Coop.: analysis of the company´s collapse from crisis-management and crisis-communication point of view

Itsaso Manias Muñoz

Zuzendaria/Supervisor: Txema Ramirez de la Piscina Martínez

Kozuzendaria/Co-supervisor: Carmen Peñafiel Saiz

Nazioarteko doktore-tesia /International Doctoral Dissertation

Leioa, 2020

(c) 2020 Itsaso Manias Muñoz

eman ta zabal zazu
UPV EHU
CAMPUS OF INTERNATIONAL EXCELLENCE

Eusko Jaurlaritzaren Zientzia Politikarako Zuzendaritzak diruz lagundutako ikerketa. 2015-2018 urte bitarterako jasotako "Ikertzaileak prestatzeko doktoretza-aurreko beka" eta hiru hilabeteko egonaldia egiteko AEBetako Georgiako Unibertsitatean, Dr. Yan Jin-en ardurapean.

This research has been funded (between 2015-2018) by the Science Policy Directorate of the Basque Government with a pre-doctoral training grant. Additionally, the Ph.D. Candidate is being able to go as visiting researcher scholar to the University of Georgia, USA, with the assistance of professor Dr. Yan Jin.

Esker onez

Jakes, Xabier eta Eli
Ama, Aitta, Judit, Miren, Gar, Triku eta Pantxo
Txema eta Carmen
Yan, Bryan eta Mats

Beti hor egon(go) zaretelako

Edukien aurkibidea

0. Hitzaurrea 7
1. Sarrera 8
1.1 Interes zientifikoa 11
1.2 Erreferentziak 18
2. Ikerketaren diseinua 20
2.1 Ikerketa Objektua 21
2.1.1 Kooperatibaren aurkezpen laburra 21
2.1.2 Eremu geografikoaren zedarritzea 24
2.1.3 Aztergaia. Krisi prozesuaren kudeaketa: hasi eta buka 25
2.2 Hipotesi nagusi eta helburu orokorrak 26
2.3 Metodologiaren aurrerapena eta tesiaren egitura 28
2.3.1 Datu bilketarako teknikak eta emaitzen aurkezpena 30
2.3.2 Triangulazioa 31
2.4 Erreferentziak 34
3. Literature & historical review 36
3.1 Coordinates for crisis communication: defining concepts 38
3.1.1 Exploring crisis management: the roots of crisis communication 41
3.1.2 General constitution of crisis communication research 42
3.2 Anatomy of crisis communication: brief historical record 45
3.2.1 Pre-crisis phase 45
3.2.2 Crisis response phase 48
3.2.2.1 Tactical advice 48
3.2.2.2 Strategic advice 49
3.2.3 Post-crisis communication phase 60
3.2.3.1 Continuation of crisis communication 60
3.2.3.2 Organizational learning 61
3.3 International overview of Crisis Communication Research 64
3.3.1 Institutionalization of crisis management and crisis communication 74
3.3.1.1 Institutionalization of CM and CC in organizations 75
3.3.1.2 Institutionalization of CM and CC in academia 79
3.4 Tracing Crisis Communication Research in Spain 83
3.4.1 Crisis communication case studies in Spain 88
3.4.2 Crisis communication studies in Spain 89

3.5 Basque contributions in crisis communication research 96
3.5.1 Basque contributions about our case study 98
3.6 References 100
4. Marko teorikoa 116
4.1 Krisi eta krisi-komunikazio terminoen erabilera 118
4.2 Krisi kontzeptuaren xehakapena 120
4.2.1 Krisi pertzepzioa 123
4.2.2 Krisi kontzeptu berriak 124
4.2.2.1 Krisi bikoitzak -double crisis- 124
4.2.2.2 Krisia krisiaren ondotik -the crisis after the crisis- 124
4.2.2.3 Loturagatiko krisia -crisis by association- 125
4.2.2.4 Multi-krisia edo krisi aniztuna -multi crisis- 125
4.2.2.5 Parakrisia -paracrisis- 125
4.2.3 Krisi tipologiak 126
4.2.3.1 Krisi egoerak aurreikusteko ereduak 128
4.2.4 Krisiaren faseak 134
4.3 Krisi-kudeaketa kontzeptuaren xehakapena 136
4.3.1 Ikuspegi berriak krisi kudeaketan 138
4.3.2 Krisi-kudeaketa faseen ikuspuntutik 140
4.3.2.1 Krisi-aurreko planifikazioa 141
4.3.2.2 Krisi-garaiko planifikazioa 146
4.3.2.3 Krisi-osteko planifikazioa 148
4.4 Krisi-komunikazio kontzeptuaren xehakapena 151
4.4.1 Krisi-komunikazio teoriak 151
4.4.1.1 Izen ona berreskuratzeko teoria -Image Repair Theory (IRT)- 153
4.4.1.2 Kontrol terminologikoaren teoria -Terminological Control Theory- 155
4.4.1.3 Unean uneko krisi-komunikazio teoria -Situational Crisis Communication Theory (SCCT)- 158
4.4.1.4 Kontingentziaren teoria -Contingency theory- 162
4.4.1.5 Arena erretorikoaren teoria -Rhetorical arena theory (RAT)- 165
4.4.1.6 Biziberritzearen diskurtsoa -Discourse of renewal (DR)- 170
4.5 Krisi-komunikazioa eta hedabideak 173
4.5.1 Krisi-kazetaritza 176
4.5.1.1 Krisi-albisteen enkoadraketa 177

4.5.2 Bozeramaileen rola krisietan 179
4.5.3 Erakundeen krisi-estrategia motak 180
4.6 Enpresa-arduradunak eta langileak krisi-egoeretan 181
4.6.1 Barne krisi-komunikazioa 183
4.7 Erreferentziak 185
5. Marko enpirikoa 193
5.1 Lehenengo atala: krisi-aktoreen hautemateak 197
5.1.1 Ikerketa-objektua 197
5.1.1.1 Arrasateko kooperatibagintzaren jatorria 198
5.1.1.2 Jose Maria Arizmendiarrietaren biografia eta pentsamendua 198
5.1.1.3 Fagor kooperatibaren lehen urratsak 200
5.1.1.4 Fagorren krisi-kausen testuingurua eta krisi-jazoeren kronologia laburra 207
5.1.1.5 Krisi-tipologia eta krisi-aktore behinenak 213
5.1.2 Helburuak eta iker-galderak 217
5.1.3 Metodoa: sakoneko elkarrizketak eta eztabaida-taldeak 219
5.1.3.1 Elkarrizketak eta eztabaida-taldeak aukeratzea 221
5.1.3.2 Elkarrizketak eta eztabaida-taldeak prestatzea eta gauzatzea 225
5.1.3.3 Datuen hustuketa eta azterketa 228
5.1.4 Emaitzen (des)konposaketa 230
5.1.4.1 Hedabideen eztabaida-taldeko emaitzak 230
5.1.4.2 Langileen eztabaida-taldeko emaitzak 240
5.1.4.3 Sakoneko elkarrizketen emaitzak 248
5.1.5 Helburu eta iker-galderen frogapena 281
5.1.6 Ondorioak eta azken eztabaida 288
5.1.7 Erreferentziak 292
5.2 Second chapter: content analysis of printed media 297
5.2.1 Research criteria and purpose 297
5.2.2 Theoretical approach for the content analysis 298
5.2.3 Object of study, objectives and research questions 304
5.2.4 Methodological design and process 305
5.2.4.1 News coverage 306
5.2.4.2 Coding procedure 308
5.2.5 Results 316
5.2.5.1 First paradigmatic event 316

5.2.5.2 Second paradigmatic event 319
5.2.5.3 Third paradigmatic event 324
5.2.5.4 Fourth paradigmatic event 329
5.2.5.5 Fifth paradigmatic event 331
5.2.6 Discussion 334
5.2.7 References 340
5.3 Third chapter: crisis scholars´ perception of the field 344
5.3.1 Research criteria and precedents 344
5.3.2 Introduction to the Delphi study 346
5.3.3 Literature review for the Delphi study 347
5.3.3.1 Delphi studies in Public Relations: the evolution of an innovative approach 348
5.3.3.2 Delphi Studies in Crisis Communication: understudied but promising area 349
5.3.4 Research aim and research questions of the Delphi study 351
5.3.5 Method 352
5.3.5.1 Sample selection and participants 353
5.3.5.2 Procedures 354
5.3.6 Results 356
5.3.6.1 Delphi inquiries: round one 357
5.3.6.2 Delphi inquiries: round two 365
5.3.7 Discussion 372
5.3.8 References 374
6. Final discussion 381
6.1 Introduction 382
6.1.1 Motivations behind the research analyses 383
6.2 Theoretical conclusions and practical implications 386
6.2.1 Qualitative analysis 386
6.2.2 Content analysis 392
6.2.3 Delphi Study 396
6.3 Limitations and research desiderata 398
6.4 References 399
7. Eranskinak 402

List of figures

Figure 1. EAEko publizitate inbertsioa eurotan (2007-2014) 12
Figure 2. Espainiako publizitate inbertsioa eurotan (2007-2014) 13
Figure 3. FEEn filialak eta langile kopurua Euskal Herrian 25
Figure 4. Ikerketa diseinuaren eskema 33
Figure 5. Anatomy of Crisis Communication 63
Figure 6. Frequency of articles published per year: WoS 65
Figure 7. Frequency of articles published per year: Scopus 65
Figure 8. Total records found ranked by country-territory (top 10): Scopus 66
Figure 9. Total records found ranked by author (top 10): Scopus 67
Figure 10. Total records found ranked by affiliation (top10): Scopus 68
Figure 11. Total records found ranked y source: Scopus 69
Figure 12. Total records found ranked by document type: Scopus 70
Figure 13. Total records found ranked by research area: Scopus 71
Figure 14. Number of dissertations defended at Spanish Universities 90
Figure 15. Number of Dissertations defended per year 91
Figure 16. The standard version of the crisis portfolio model 129
Figure 17. Istripu Nuklearren Nazioarteko Eskala 131
Figure 18. The extended crisis portfolio model 134
Figure 19. Krisiaren faseak 135
Figure 20. Krisi-erantzukizuna eta krisi-klusterren alderaketa 161
Figure 21. Kontingentzia-teoriaren gako-kontzeptuak 163
Figure 22. *Arena* ereduaren makro konponentea 167
Figure 23. *Arena* ereduaren mikro konponentea 168
Figure 24. Barne krisi-komunikazio kanalen erabilera 184

List of tables

Table 1. Crisis response strategies in the SCCT cluster analysis study.....56
Table 2. Variables to evaluate the threat 59
Table 3. Total records found ranked by country-territory (top 10): WoS 66
Table 4. Total records found ranked by author (top 10): WoS 67
Table 5. Total records found ranked by affiliation (top10): WoS.....68
Table 6. Total records found ranked by source: WoS 69
Table 7. Total records found ranked by type of document: WoS 70
Table 8. Total records found ranked by research area: WoS.....71
Table 9. Ikuspegi taktiko mugatua..... 137
Table 10. Ikuspegi estrategiko zabala 137
Table 11. Egungo joera berriak. krisi-kudeaketen ikuspuntu konplexuagoa 138
Table 12. Krisi-aurreko fasea..... 141
Table 13. Krisi-kudeaketa planeko piezak..... 145
Table 14. Krisi garaiko fasea..... 146
Table 15. Krisi osteko fasea 149
Table 16. Izen ona berreskuratzeko estrategiak..... 155
Table 17. Kontrol terminologikoaren prozesua 158
Table 18. Coombsen krisi-erantzun estrategiko motak..... 161
Table 19. Krisi-tipologiak eta krisi-erantzun estrategiak..... 162
Table 20. Semetko eta Valkenburgen framing motak 178
Table 21. Krisi-literaturan identifikatutako krisi-taktika motak 181
Table 22. Krisi-gertakarien kronologia laburra hartzekodunen aurre konkurtsoa aurkeztu ondotik..... 212
Table 23. Sakoneko elkarrizketetako gako-subjektuak 222
Table 24. Hedabideen eztabaida-taldeko gako-subjektuak..... 223
Table 25. Langileen eztabaida-taldeko gako-subjektuak 225
Table 26. Content analysis design questions 298
Table 27. Benoit´s Image Repair Strategies..... 303
Table 28. Coordinates for the five landmark events..... 315
Table 29. Questions for the Delphi research design 345
Table 30. Open-ended Delphi questionnaire 355
Table 31. Respondents´ responses to round 1 Report 366

0. Hitzaurrea

Esku artean duzun lana 2020an UPV/EHUko Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatean defendatutako nazioarteko doktore tesia duzu. Izenburuak adierazten duen bezala, tesiaren ikerketa objektu nagusia kasu azterketa batean ardazten da, hain zuzen, Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkartearen itxieran. Gertaera horri egiten zaion azterketa eta hurbilpena krisi komunikazioa jakintzagaiaren bitartez hezurmamitzen da. Txostena bi hizkuntzatan idatzita dago, eta lanaren defentsa ere bi hizkuntza horietan egin da.

Ikerlan hau UPV/EHUko Kazetaritza Sailean gauzatu da, Txema Ramirez de la Piscina eta Carmen Peñafiel Saiz doktoreek gidatuta. HGH ikerketa taldearen ikerlerroen baitan ere kokatzen dira lanaren ikerketa ildoak eta ezaugarriak. Aipatzekoa da tesi honen hatsarrea, abiapuntua eta zioa UPV/EHUko Gizarte Komunikazioa Masterrean mamitutako tesina izan dela: "*Krisi egoeretako kudeaketa eta komunikazio estrategiak: Anesvad fundazioaren kasu azterketa*" (2012-2013). Tesi honek, bada, Anesvad Fundazioak pairatutako krisi larriari atxikirik hartu zuen bidea. Krisi kasuak eta krisi tipologiak ezberdinak izan arren, ikergaia berdina izanik biek ala biek lotura dute. Gainera, Anesvaden nahiz Fagorren krisiak krisi-komunikazioaren analisirako helduleku asko dituztela ere erakutsi dute. Halaber, ikuspegi teoriko eta metodologikotik zenbait erronka ere planteatzen ditu tesi honek. Bestalde, nazioarteko aipamena lortzeko doktorego tesi hau bi herrialdeetan egindako ikerketa-egonaldietan ere ondu da. Ikergaiari buruzko Delphi ikerketa AEBetan (University of Georgia), eta prentsan oinarritutako eduki analisia Suedian (Lund University). Amaitzeko aipatu tesi honek Ikerketarako Etika Batzordearen aitorpena, baimena eta onespena izan duela.

1. Sarrera

Aurkezpena eta interes zientifikoa

"Experience is the name everyone gives to their mistakes"
Oscar Wilde

Lan honetara hurbildu gaituena da enpresa-komunikazioan, eta, bereziki, krisi komunikazioan sakontzeko ardura eta kezka. Krisi garaiko komunikazioaz hitz egiten dugunean, harreman publikoetako hari-mutur batez ari gara, orain arte enpresetan gutxi landutako eremuaz, hain zuzen. Enpresek, larrialdi edota krisi egoera batean nola komunikatu behar duten ikertzea da gure lana.

Hizpide dugun krisi komunikazioaz asko teorizatu bada ere, kasu azterketetan oinarritutako krisi egoerak ez dira asko Euskal Herrian, behintzat. Oraindik ez da egin euskal enpresen zein erakundeen komunikazio egoeraren gaineko ebaluazio ikerketarik. Hau da, ez dugu jakiterik gure enpresek zenbat baliabide eta esfortzu inbertitzen dituzten komunikazioan, krisialdietarako komunikazio planik ote duten, are gutxiago, zein den gure enpresetako kultura komunikatiboa; ongi ala gaizki komunikatzen duten, zer eta nola adierazten duten. Ikergaiaren gaineko aldagai horiek guztiak hein batean gure jakintzagaiaren ertzak dira, tesi honen motibazioaren erroak lirateke, hots, komunikazio korporatiboan murgiltzeko beharra eta premia iradokitzen dutenak; gure abiapuntuak.

Hala, komunikazioaren bueltan ardaztuko dugu eskuartean duzun tesia, zehatzago esanda, krisi garaiko komunikazio ereduez hausnartu gura dugu, hau da, larrialdi edo krisi egoera batean komunikazioa nola kudeatu behar dugun ikastea. Betidanik, krisi egoeren gaineko analisi gehientsuenak kasu azterketetan oinarritu dira *case study* sistema jarraituta. Gure ikerketa kasua, baina, ez da nolanahikoa, Euskal Kooperatiben Mugimenduaren lehenengo harriaren krisiaz hitz egiten ari baikara: Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkartearen itxieraz, hain justu. 2013ko urrian, Mondragon Korporazioaren zutabeak kolokan utzi zituen krisia dugu aztergai, eredu kooperatiboan hain preziatua den solidaritatea proban jarri zuena eta kooperatibagintzaren printzipioak urardotu zituena. Bide horretan, gure nahia da kooperatiba aitzindari horren krisiaren piezak mahai gainean jarri eta puzzlea osatzea. Bestela esanda, krisiari azterketa egitea komunikazioaren ikuspuntutik.

Krisi komunikazioa gutxi ikertutako eremua dela baieztatu daiteke. Horren erakusle dugu eskuarteko tesia, hauxe baitugu gaiari heldu dion lehenengo doktorego-tesia Euskal Herrian. Krisi komunikazioa kasu azterketa egiten lehena izateaz gain, euskaraz idatzitako aurrenekoa ere bada. Horrek badu, beraz, berritasun zantzu batzuk eta ausardia traza batzuk: gatza eta piperra, alegia. Kasu azterketarekin, ordea, ahalke izanen gara; hutsetik abiatzeak, gure asmoak eta mugak handitzen eta zabaltzen dituelako. Besteak beste, tesia bera kasu azterketan oinarritzeak esan nahi duelako metodoan ere hautu partikularra egiten ari garela. Teknika metodologiko horren osotasun sintaktiko guztiarekin. Baina gaude Fagorren krisiak ezin duela iraganean gelditu, ahaztuta, ikertua gabe, ikasbideak atera gabe. Hor dago, beraz, gure erronka nagusia eta azterketari zor diogun errespetua.

Ikergaiari dagokionez, munta handiko eduki baten aurrean gaudela esan genezake, ikerlari, ikuskatzaile, kontsumitzaile, langile edota pertsona gisa axola digulako pertsonek (enpresek) nola komunikatzen diguten arakatzea. Dela barnera begira, dela kanpora, on-line edo off-line. Askotan gertatu izan den moduan, krisi egoeretan enpresek ahaztu egiten dute komunikatu egin behar dutela. Komunikazioa bigarren plano batera pasatzen da sarritan, enpresaren lehentasunetatik at geratzen da eta sinestarazi nahi izaten digute deus ez dela gertatu, ohiko martxan doala guztia, beti bezala. Komunikazio korporatibo estrategikoaren defendatzaile sutsuaren eta ikerlari baten ikuspegi aseptiko batetik (*outsider* eta *insider* behatzaile profilak konbinatuz) tesi honen jakintzagaira hurbildu eta kasu erreal batetik abiatuta, ongi eta gaizki kudeatutako komunikazio zuntz guztiak ikertu nahi ditugu; krisian murgildutako aktore guztiak identifikatuz, haien hautemateak eta komunikazio beharrak ebaluatuz.

Gaia argudiatzerako orduan, aipatu beharko genuke hedabideekiko eta enpresa komunikazioarekiko atxikimendua. Komunikazio publikoa eta jende aurrean hitz egiteko gaitasuna maite dugulako. Komunikazio estrategikoak berezko dituen argudiaketa, lengoaia, erretorika, abilezia dialektikoa, hitzen perbertsioa, mezuen eraginkortasuna edota azaldu nahi duzun hori zuzen esateko trebetasuna eta artea gustuko dugulako. Jakin badakigulako enpresek, krisi garaietan, komunikatzeko iaiotasuna galtzen dutela; trabak direla eta ez direla, ezjakintasuna eta ziurgabetasunak eraginda.

Gauza jakina da, halaber, XXI. mendeko hedabideen informazio gose aseezina nekagarria dela hainbat eta hainbat enpresentzat, alde bateko eta besteko presioak direla, informazio fluxuen berehalakotasuna dela edota enpresek komunikatzeko beharrik ikusten ez dutela, nola eta zer esan ez dakitela. Baina, horren guztiaren gainetik iruditzen zaigu badagoela modurik informazioa zor zaion pertsona eta xede-talde ororekin zuzen komunikatzeko. Haiek merezi duelako arreta eta errespetua. Markak ez direlako enpresenak soilik, pertsonenak baizik. Hala, krisi egoera batean inoiz baino zuhurrago jardun behar dute enpresek helarazten dituzten mezuekin. Irudia eta marka ezbaian dagoen momentuetan, enpresaren jarrera aktibo edo erreaktiboak ondorio zuzenak izanen dituelako haren funtzionamenduan. Jakitun garelako egungo hedabideen errealitate kaotikoan, enpresek eta erakundeek ezin dutela komunikatzeko liparrik galtzen utzi.

Gauza jakina da guztiontzat ere bai, enpresa, gobernu eta erakunde baten izen ona bi egunetan zapuztu daitekeela. Krisiak albiste bihurtzen direlako hedabideetan une oro, eta horrek behartzen gaituelako komunikatzaile gisa gure jarduna moldatzea; komunikabideei begira jartzea. Eta zer gertatzen da krisia hedabideetara heldu eta informazioa falta denean? Okerrenera jota ere, teoria konspiratzaileak eta manipulazioa. Horregatik uste dugu hanka sartzea dela krisiaren gaineko gertakizunak eta horien azalpenak beste batzuen esku uztea. Istorioak

norberak edestu eta osatu behar dituelako, guk inork baino hobeto ezagutzen ditugulako gure enpresa edo erakunde barneko ildaskak.

Krisi komunikazioak aukera ematen digu zuhurtziaz lan egiteko, zentzuzko informazioa eraginkortasunez hedatzeko eta bereizteko zer den espekulazioa eta zein den jazoera.

1.1 Interes zientifikoa

Jadanik azaldu ditugu tesi hau egitera bultzatu gaituzten arrazoiak, gorpuztu ditugu hizketa-gaiak, eta ardaztu dira proiektuaren abiapuntuak. Datozen lerroetan bada, azpimarra lekuz aldatu eta ikergaiaren nahiz kasu azterketaren interes zientifikoa hizka-mizkatuko dugu.

Euskal Kooperatiben krisi komunikazioaren gaineko ikerketarik ez dugun arren, gaiarekin harreman zuzena duen diziplina aipatu behar dugu, hain zuzen, harreman publikoak. Aski ezagunak dira, ordea, krisi egoeretan ongi eta gaizki kudeatutako kasu historikoak, gehientsuenak AEBetan dute lekuko[1], jatorriz, diziplina hau bertan garatu baitzen lehenik: II. Mundu Gerraren ostean harreman publikoek izugarrizko garapena izan zuten. Halere, gogoan izan behar dugu herria persuaditzeko beharra antzinatik datorrela. Garatze horren lehen aztarna Egipton aurki dezakegu; hots, teknika idatzia garatu zutenean. Grezian esaterako, oso ezagunak egin ziren baita herria bideratzeko hizlariak ere: politikari edo sofista bezala ezagutzen zirenak. Eta Erdi Aroan, Elizak jarraitzaileak lortzeko erabili zuen propaganda metodoak ere oso ospetsuak egin ziren[2]. Zer esango dagoeneko ez dakigunik.

Esan bezala, beraz, I. eta II. Mundu Gerren etorrerarekin eta ondorengo industrializazioarekin harreman publikoen gaineko ikerketek bultzada handia izan zuten. Momentu hartan arerioa madarikatzeko, herria bereganatzeko, eta iritzi publikoa azpian hartzeko beharra ikusi zuten, gobernu, industria eta erakunde estatu batuar askok. Eta haien eskaeraz, propaganda teknika eta erakartzeko eredu hoberenen bila atera ziren aditu eta ikerlari asko: HS Adams (publizitatea zer den definitzen lehena), Denora Griswold (*Public Relations News* egunkariaren sortzailea), Walter Lippmann (hedabideak eta harreman publikoen lotura aztertu zuena), Sam Black, Ivy Lee eta Edward Bernays (Harreman Publiko garaikideen aitzindariak), George Parker (publizista ospetsua), Arthur W. Page (Harreman Publiko Instituzionalen aita), Leone Baxter eta Clen Whitaker (kanpaina politikoetan adituak), James E. Gruning edo Scott Cutlip (ikerlariak) dira horietako batzuk. Ikusi dugun bezala, ertz ezberdinak dituen diziplina da harreman publikoena, hein batean, hauek sortu ziren

[1] *Three Mile Island* zentral nuklearraren ezbeharra (1979), *Jonhson & Jonhson*-en *Tylenol* kapsula pozoinduak (1982-1986), *Exxon Valdez*-en hondamendi naturala (1989) edota, *Deepwater Horizon*-en olio isurketa (2010) kasuak dira krisi egoera historikoen erakusle.

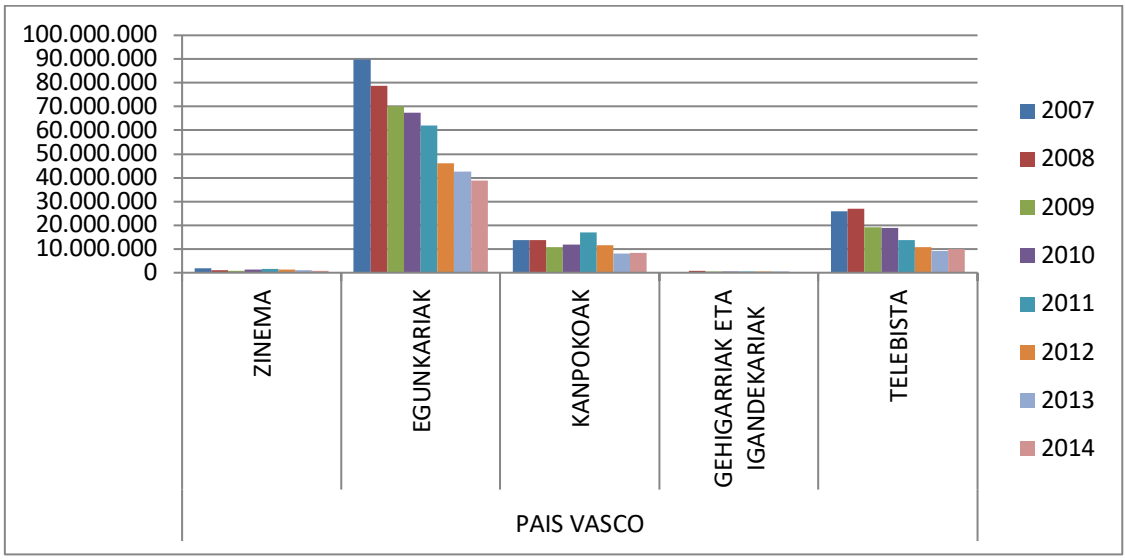
[2] Erdi Aroko herritarrak berehala ohitu ziren Elizak ustiatzen zituen sinbolo, arau eta elementu ikonografikoetara.

enpresen, erakundeen eta gobernuen interesak babesteko eta haiei buruz egunkarietan publikatzen ziren artikulu sentsazionalistei eta kritikei aurre egiteko. Beranduago ikusi dugun moduan, kontsumismoa bultzatzeko ere erabili ziren harreman publikoak.

Gaiaren joan-etorriei buruzko gogoeta egitean, ikertzailea konturatzen da zeinen garrantzitsua den gizartea ongi informatuta izatea; eta enpresa ikuspuntu batetik ere ohartzen da zeinen garrantzitsua den xede-taldeei arreta jartzea. Harreman publikoak, oro har, gizartean duen munta eta eragina ia-ia eztabaidaezina da. Bizi dugun garaiko komunikazioa -bere forma guztietan- fenomeno estetiko bat baino gehiago da; eragin soziala eta ekonomikoa duena, alegia, enpresa, erakunde eta pertsona fisikoen jardunari nahiz irudiari eragiten diona.

Publizitate inbertsioei erreparatuz, EAEn, 2008-2014 urte bitartean enpresa eta erakundeek publizitatean eginiko inbertsioek beherako joera erakutsi zuten[3]. Krisi ekonomikoaren eraginez, iragarle asko publizitate eta komunikazio euskarri ezberdinen bila atera ziren, eta horien artean, euskarri digitaletan inbertitutako publizitate mota da gorakada progresiboa izan duen bakarra[4]. Infoadex[5] agentziaren urtekariaren arabera Espainiar estatuko datuek ere joera berdina erakutsi dute, baita herrialde anglosaxoietakoek ere (Nielsen[6], 2011).

Figure 1. EAEko publizitate inbertsioa eurotan (2007-2014)



Iturria: Infoadex, 2015

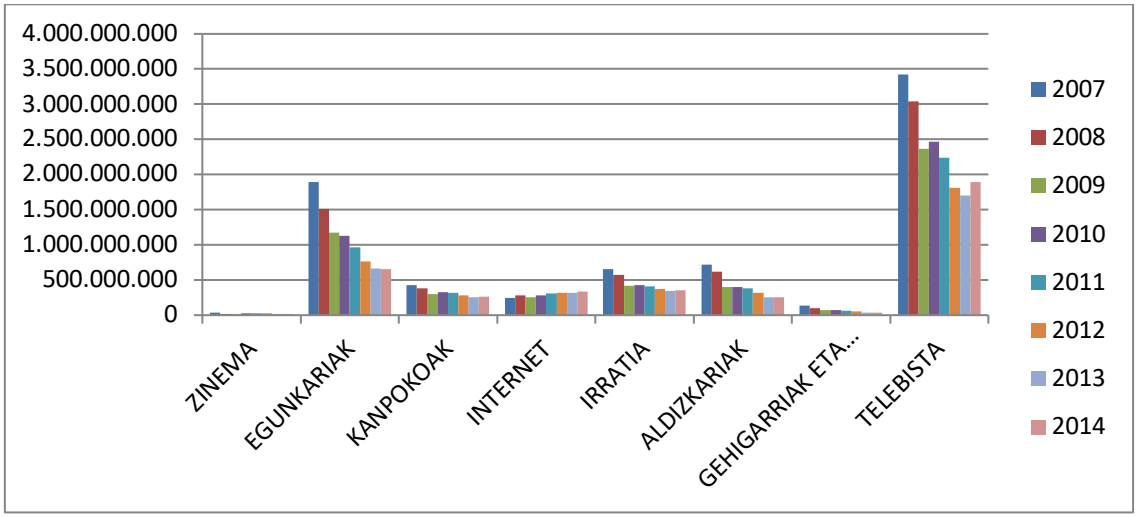
[3] 2014an Euskal Autonomi Erkidegoan enpresek eta erakundeek 57,9 milioi euro inbertitu zituzten publizitatean, 2007az geroztik jasotako zifrarik baxuena litzateke. Euskarriari dagokionez, prentsa idatzia da iragarleek gehien erabilitakoa (Infoadex, 2015). Publizitate industriaren krisi trazak taulan ikusgai daude 1 eranskinean.

[4] Webgune korporatiboa, sare sozialak eta display-ak (iragarki grafikoa) dira enpresek gehien jotzen dituzten euskarri digitalak. (IAB Spain Research, 2015).

[5] Infoadex agentziak Espainiako publizitate inbertsioak neurtzen eta ikertzen ditu; egunero haien jarduerei segimendua eginez. Haien txosten landuei esker, publizitate inbertsio datuen erreferente bihurtu da Espainian.

[6] Nielsen enpresak *Global AdView Pulse* izeneko txostenak kaleratzen ditu munduko publizitate inbertsioen joeren eta egoeren berri emateko. Sarean eskuragai dago: http://bit.ly/1rMvw43

Figure 2. Espainiako publizitate inbertsioa eurotan (2007-2014)



Iturria: Infoadex, 2015

2015eko publizitate inbertsio datuak, ordea, itxaropentsuagoak izan dira, zazpi urtez beheranzko joera erakustetik berriz ere inbertsioek goranzko bidea hartu baitute. Infoadex eta i2p[7] agentzien 2015eko publizitate inbertsioen txostenek diote enpresa eta erakunde asko krisi ekonomikoa gainditzen ari direla kontsumoak gora egin duelako eta, beraz, publizitate inbertsioek ere gora egin dutela.

Enpresa komunikaziori dagokionez, ostera, Dircom[8]-en arabera, komunikazio korporatiboak gero eta garrantzi handiagoa du enpresen proiektu estrategikoetan. 2015ean azaleratutako txostenaren arabera komunikazioaren egoerak hobera egin du Espainian, oro har. Krisiaren eraginez enpresek komunikazioan inbertitutako diru partidak behera egin dute baina, aldiz, enpresaren emaitzak neurtzeko baliabideak handitu dituzte. Ez dugu, ordea, EAEko daturik. Bestalde, Dircomen txostenak dio komunikazio arduradunek enpresen organigrametan duten posizioa edota ardura maila igo egin dela, alegia, maila hierarkikoan gorago kokatzen direla. Espainiako enpresen %77k kokatzen dute jada zuzendaritza batzordea baino maila bat beherago. Komunikazio arduradunen profilari dagokionez, %49a kazetaritzan lizentziatuak dira eta gehientsuenek ikasketa osagarriak dituzte; master edo doktorego ikasketak, kasu askotan.

Ikerketak erakusten du, halaber, baliabide digitalak direla erronka eta birziklatze esfortzu gehien eskatzen dizkietenak komunikazio arduradunei. Horren ondotik, hurrenez hurrengo erronkak dira: krisi komunikazioa,

[7] i2p da Espainiako publizitate inbertsioen egoera neurtzeko adierazlea da. I2p-ek hiru hilez behingo txostena argitaratzen dituzte. Txosten horiek Media Hotline eta Arce Media enpresa aholkularien datuez hornitzen dituzte.

[8] DIRCOM Erakundeak bost urtean behin Espainian gehien fakturatzen duten enpresen komunikazio egoera neurtu, ebaluatu eta txostena kaleratzen du.

estrategia, komunikazioaren planifikazioa eta markaren kudeaketa. Horiek lirateke, hain zuzen, komunikazio arduradunek aurrera begira hobetu beharko luketen gaitasun profesionalak. Eta gehien baloratutako gaitasunak, ostera, ikuspegi estrategikoa %14, komunikatzeko gaitasuna %13, komunikabideekiko irisgarritasuna %12, zuzendaritzarengan eragina izatea %9, eta kudeaketarako gaitasuna %7 dira.

Soldaten datuei erreparatzen badiegu, Espainiako enpresa komunikazio arduradunen erdiak, 50.000€ (gordina) baino gehiago irabazten dute urtean. Eta enpresen %85ek aitortu dute, komunzki, komunikazio zerbitzu hauek azpikontratatzen dituztela, besteak beste: diseinu grafikoak, ikus-entzunezkoak, ekitaldien antolakuntza eta harreman publikoak. Komunikazio arduradunen %96k sare sozialetan parte hartzen dutela adierazi dute. Eta, egunean, bitan baino gehiagotan ikuskatzen dutela sarea.

Hasieran aipatu bezala, ez dago jakiterik zein den euskal enpresen komunikazio egoera, ez baitago horren gaineko ikerketarik ez eta txostenik. Dircom ikerketen unibertsoa gehien fakturatzen duten enpresek osatzen dute, beraz, arduragabekoa izango litzateke datu horiek estrapolatzea. Dena den, Dircomen txostenek enpresen komunikazio egoera irudikatzen laguntzen dute, alegia, argazkia orokorra egiten.

Oro har esan liteke propagandak, komunikazioak eta harreman publikoek herria bereganatzeko eta manipulatzeko duten gaitasuna ikaragarria dela, eta horrela erakutsi izan dute antzinako enpresei eta gobernuei eginiko hamaika ikerketek. Gure ikerlanaren garrantzia argudiatzeko orduan, lehenengo eta behin, krisi komunikazioak duen pisuari buruz mintzatu behar dugu. Jakina da enpresentzat diziplina berri samarra dela komunikazioa eta areago erakusten du Dircomen 2015eko txostenak. Krisi mota ezberdinak dauden bezala, enpresaren erantzukizuna ere ezberdina behar du izan baina askotan, krisia ustekabean lehertu izanak, bat-batekotasunak eta esperientzia faltak ataka larriagotzen du. Alabaina, krisi egoera batek erakundeetan zein enpresetan duen eragina eta garrantzia ukaezina da, enpresa zeharo baldintzatzen duen gertaera baita. Haren esku dago krisiari aurre egiteko estrategia egokiak erabiltzea, alegia, krisi komunikazioa enpresaren defentsaren lanabes gisa baliatzea edo ez.

Jakina da, halaber, merkatu globalean desberdintzea lan mardula dela egungo enpresentzat. Batik bat, bi faktorek eragiten dutelako: publikoen saturazioa dago, batetik, eta publizitateaz gogaituko bezeroak, bestetik. Horregatik, gero eta gehiago, erosleek ihes egiten dute mezu komertzialetatik, saihestu nahi izaten dute eskaintza komertzialen burrunba gogaikarria. Produktuen iruzurra, eskaintza sorginduak, erdi-egiak, eta produktu erakargarrien letra xehea dira besteak beste bezeroa nekatzen dituzten aspektuak.

Eta horri guztiari gaineratu behar zaio 2008an piztu zen krisi ekonomikoak sortu duen harrabotsa bizitzako alderdi guztietan: politikan, enpresa sektore ezberdinetan, bankuetan, komunikabideetan, epaitegietan, etab. Iruzurra, enpresa kudeaketa polemikoak eta makillaje operazioek eragiten dute kontsumitzaileen desengainu horretan. Izan ere, ustelkeriak gehi herstura ekonomikoak enpresetan zein erakundeetan eragin dituzten krisialdi kopuruak gora egin du nabarmenki.

Beraz, publikoekin konektatzea horren zaila den honetan, haien errekonozimendua eta sostengua lortzen asmatzen jakitea giltzarria da, are gehiago krisi egoera batean, non enpresaren konfiantza eta sinesgarritasuna kolokan dauden. Gatazka horien guztien aurrean aktore ezberdinak kexu agertu ohi dira eta, noski, komunikabideak eszenatoki eta aktore nagusi izanen dira. Horregatik guztiagatik krisialdiko komunikazio-politiken arazoak nahiz presio mediatikoa eta herrikoia gainditzeko zer baliatu behar den ikertu nahi dugu Fagor kasuari erreparo eginez. Enpresako kanpo komunikazioari begiratu ez ezik, krisi egoera batean kontuan izan behar dugu baita enpresa barneko adierazpenak eta harremanak ere. Enpresa osatzen duten giza baliabide eta publiko guztiak. Bide horretan, Fagorren krisian izandako gorabeherak, informazioaren zertzeladak eta langileriaren pertzepzioak arakatuko ditugu. Alegia, enpresari erreparatzeaz gain, beste aktore batzuk ere presente izango ditugu, haiek ere paper garrantzitsua jokatzen baitute krisiaren iruditerian.

Paradigma berria ekarri duen krisi kasua izanda, krisi komunikazioaren teoria ezberdinek Fagorren tankerako egoeretan nola funtzionatu izan duten ere aztertuko dugu. Egia da ekarpen teoriko dezente dagoela krisi egoeretako komunikazioaren gainean; aldiz, ikerketa gutxi dago medioen eta erakundeen arteko komunikazio politikaren gainean, alegia, erakundeen eta medioen harremana gakoa denean krisi egoeratik irteteko. Gauzak horrela, ikerketa honetan "Fagor auziak" prentsan izandako trataera mediatikoa aztertzea ere beharrezkoa izango da. Horrek, bada, pista asko emango dizkigu krisian izandako jazoerak hobeto ulertzeko eta jakiteko zein izan den hedabideen papera eta eragina iritzi publikoan.

Proiektu hau garatzeko premiaz jabetzeko beste arrazoi pisuzkoa da Fagorren itxierak agerian utzitako arazoak Mondragon Korporazioan. Mondragon Taldea Euskal Herriko enpresa industrialik eta munduko talde kooperatibo handiena da, 2017ko datuei begiratuta, 70.000 langiletik gora dituen korporazioa. Arizmendiarrietaren ekimen zoliaren fruitua dugu 1956ko Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatibaren lehen operazio hura. Beraz, ez da atzo goizekoa, urteetan jarraibide izan dugun eredu kooperatiboaz hitz egiten ari gara. Haien funtzionamenduaren oinarrian pertsona eta proiektu sozial handiak daude, botere partekatua eta subiranotasuna besteak beste. Gaur egun gauzak aski aldatu dira Korporazioaren baitan. Akaso, krisian zehar komunikazio korporatibo faltagatik egon da asko eta askoren ahotan Fagor auzia; izan ere,

Etxetresnakoen krisiaren harira, askoren ustez, Mondragon Taldeak hutsune nabarmenak erakutsi ditu komunikazioaren alorrean.

Fagor Etxetresnak, Fagor Taldeak eta Mondragon Taldeak duen krisiaren dimentsioa maila askotarikoa da: ekonomikoa, soziala, politikoa, pertsonala, eskualde esparrukoa, nazionala nahiz nazioartekoa. Komunikazio aldetik, maila horietan guztietan erantzuteko krisi-komunikazio plan prozedura egokia jarraitu behar da. Egia da bestalde, euskaldunak eta, oro har, herritarrak ezustean hartu zituela albisteak. Kolpe ekonomikoa latza izan zen, psikologikoki gainditzen zaila den horietakoa. Fagor Taldeko Etxetresnakoek haien itxiera iragarri zutenetik (2013/10/16), denetariko informazio eta polemikek egunkarien azalak hartu zituzten. Gainera, Fagor nahiz Mondragon Taldekoek isilik egoteko gonbitak luzatzen zituzten bitartean, "Fagor auzia" denboran puzten ari zen. Hedabideak, ordea, zer gertatuko zen asmatu nahian zebiltzan, zer gertatzen zen jakin gabe. Gai katramilatua zirudien eta oraindik ere korporazioaren baitan soka luzea dakarren auzia dugu eskuartekoa.

Bi *tempus* aurrez aurre egokitu dira krisi honetan; hau da, abiadura desberdina duten bi trenen arteko talka. Batetik dugu aldirietako tren motela, lasaia, ia erromantikoa (kooperatibismoak erabakiak hartzeko behar duen *tempus*a). Bestetik, abiadura bizian datorren tren lasterra (egun, hedabideek ezarritako *tempus* frenetikoa). Trenbideak desberdinak direnean, tupustekoa ekidin daiteke. Trenbide bera denean, ordea, talka saihestezina da.

Esan liteke aditu gehienak bat datozela Fagorren komunikazio kudeaketa ahulean: egun, bai kooperatibetan eta baita gizartean ere, bizi dugun demokrazia ahulak eskatzen du, hain justu, informazio osoa eta egiazkoa jasotzea eta modu arinean. Izan ere, gaitz handiaren aurrean, erremedio are handiago behar izaten da: *idi zaharrari arran berri*.

Aztergairen garrantziaz hitz egitean kontuan hartzekoa da baita ere Mondragon Korporazioa euskal enpresa talderik handiena dela. Alegia, kooperatibismoak Arrasate eta Euskal Herria munduko mapan kokatu dituela. Mondragon Korporazioa bertan sortu eta errotu baitzen. Gaur egun, 265 kooperatibek baino gehiagok osatzen dute Korporazioa eta 70.000 langile inguru dauzka mundu osoan barreiaturik. Horietatik 6.000 (krisi aurretik) Fagor Etxetresna Elektronikokoak ziren. Hitz gutxitan, Euskal Herriko lehen talde industriala dela kontuan hartu behar dugu.

Bestalde, krisia lehertu zenetik (2013) gaurdaino Mondragon Korporazioak Fagorren hutsak ordaintzeaz gain, gainontzeko kooperatibentzat, eta, Taldearentzat oro har, jazoera konplexuak kudeatu behar izan ditu. Horren erakusle dira, besteak beste: Txema Gisasolaren (MKko Presidente ohia) dimisioa 2014an eta Batzorde Iraunkorraren osaketa, presidente berriaren izendapen prozesuaren irekiera, 2014eko Bazkideen Batzar Orokorra Donostiako Kursaalean, Arizmendiarrietaren jaiotzaren mendeurrenaren ospakizuna 2015ean, 1.915 langileren

birkokatzeen kudeaketa, solidaritate mekanismoak martxan jartzea, Eusko Jaurlaritzarekin bilerak eta akordioak, aurre konkurtsoaren prozedura, atzerriko filialen kudeaketa, CATA CNA Group-en esleipena, Fagor markaren erabilera konpartitua, etab. Horregatik guztiagatik, gure xede nagusia da enpresa talde erraldoi horretako Etxetresnaren krisia ikertzea, lantzea eta irakaspenak ateratzea, beti ere komunikazioaren ikuspuntutik.

Dagoeneko lerro asko idatzi da Fagorri buruz, baina ez dago pairatutako krisia komunikazioaren ikuspuntutik aztertzen duen ikerketarik. Eskuarteko proiektua aurrera eramateko hainbat arrazoi daude. Gorago xehatu dugun bezala, komunikazioak gero eta garrantzi gehiago bereganatu du enpresen garapenerako proiektu estrategikoetan (Dircom, 2015:18-28). Lekutan gelditu da garai bateko komunikazio tradizionala, XXI. mendeko enpresek nahitaez haien xede-taldeekin solastu behar dute: Cluetrain Manifestua (2000) da ideia horren erakusle, alegia, "merkatuak solasaldiak dira".

Gure ikerketa objektuak Kooperatiba izaera duen aldetik, komunikazioaren, kudeaketa horizontalaren eta gardentasunaren arteko azterketa egiteko bide emango digu. Hitz gutxitan esanda, Kooperatibaren filosofia eta komunikazio praxia aztertzeko parada daukagu; izan ere, krisi kasu horri erreparatu ez ezik, ikuspegia zabaldu eta Mondragon Taldeari begira ere jarriko gara. Ahaztu gabe, noski, krisi tipologia horrek egingo duen ekarpen akademikoa; hots, ikerketa honek sendotu egingo du euskal komunitateko enpresa komunikazioaren arlo ahula.

Komunikabideek funtzio garrantzitsua jokatzen dute, krisia masa hedabideetan albiste denean sortzen baita; izan ere, krisi gehienak isilean igaroko lirateke eurengatik ez balitz (Urkiza, 2004:170,171). Azken honen oihartzunak badu garrantzia enpresaren rolean, krisiak azken batean enpresaren komunikazio gaitasuna neurtzen baitu. Egia da, komunikabideek ez dutela beti rol berdina jokatzen: batzuetan, krisiari aurre egiteko egituratzen den planaren bitartekari edo bozeramaile dira; beste batzuetan, krisi garaiko mezuak bideratzeko kanal gisa erabiliak dira; eta hainbatetan, krisi garaiko komunikazio estrategien objektu manipulatuak dira. Honekin batera, hedabideen jokabideak aztertu nahi dira, alegia:

- Nola islatzen dute hedabideek erakunde horren krisi egoera?
- Noiz da albistegarri eta noiz ez? Nola eragiten dute hedabideek komunikazio prozesu horretan?
- Zer espresio/termino erabiltzen dira notizien gorputz eta lerro-buruetan?
- Zer estaldura ematen diote albisteari?

Itaun horiek eta beste aspektu batzuk argitzen saiatuko gara doktorego tesi honetan, besteak beste.

Eta nondik dator azterketa honen beharra?

Gure ingurunean gutxi landu den gaia da; beraz, gai berri eta beharrezko bat txertatuko litzateke gure komunitatean. Are gehiago egun bizi dugun krisi ekonomiko eta soziala kontuan izanda, non erakundetako komunikazioa gaurkotasun handiko gaia den. Gai honi lotutako material bibliografiko ia guztia ingelesez dago, gaztelaniaz apenas dago ezer argitaratuta eta are gutxiago euskaraz. Eta ikerketari dagokionean, gai delikatua denez, kasu praktikoak ez dira aztertu. Proiektu honekin sendotu egingo da gure komunitatean ahula[9] den komunikazio korporatiboaren eremua. Arlo akademikoan, aldiz, ukaezina da ikerketa honek egingo duen ekarpena, ikerlerroa sendotu eta ate berriak zabalduko baitu. Gainera, enpresen komunikazioaren arloan lan egingo duten profesionalak hezteko beharrizanak eta estrategiak ezagutzea nahitaezkoa da; izan ere, krisiak inflexio puntu bat izanen dira enpresa zein erakunde guztietan eta garrantzitsua da horiek ongi kudeatzen jakitea eta errakuntzetatik ikastea[10]. Akademikoan ez ezik, proposamen hau aurrera eramateak enpresa zein erakundeen komunikazio prozesuan parte hartzen duten agente guztiei baliagarri izango zaiela deritzogu.

Gure ikerketa objektuaren krisiaren ezaugarriak begitan izanda nahikoa arrazoi eta argudio azalarazi dira arestian ikerketa honen garrantzia azpimarratzeko. Gauzak horrela, ikerketa honekin besteak beste: krisiaren eragileak, aurre egiteko mekanismoak, krisi komunikazio planak, Fagorrek hedabideekin izan duen harremana, ahuleziak, indarguneak, hartutako erabakiak, barne komunikatuak, jokabideak, prozesuaren argi ilunak eta krisiaren beste hainbat aspektu ikertuko ditugu. Alde bateko eta besteko argudioak aztertu eta aldaketak zertan mamitu diren ebaluatuko dugu.

Amaitzeko esan, tesi honetan hainbat laburdura erabili direla izen bereziei erreferentzia egiteko. Honatx laburdura horien azalpena:

- FEK/FEE/FEA: Fagor Etxetresnak Kooperatiba, Fagor Etxetresna Elektrikoak edo Fagor Electrical Appliances.
- FE: Fagor Etxetresnak edo Fagor Elektrogailuak.
- FT/FG: Fagor Taldea edo Fagor Group.
- MT/MG/MC: Mondragon Taldea, Mondragon Group edo Mondrago Corporation.
- FEET/FEAG: Fagor Etxetresna Elektrikoak Taldea edo Fagor Electrical Appliances Group.
- CC/KK: Crisis Communication edo Krisi Komunikazioa.

1.2 Erreferentziak

Dircom. (2015). *El estado de la comunicación en las empresas Españolas*. [PDF]. Iturria: http://nubr.co/dwXHbD Koltsulta: 2016-02-24.

[9] Abilezia digitalak, krisi komunikaziorako prestakuntza eta estrategia dira hurrenez-hurren enpresek hobetzeko diztuzten 3 ikasgaiak (DIRCOM, 2015).
[10] Enpresetako komunikazioa kudeatzen dituztenen profila kazetariena izaten da (DIRCOM, 2015).

Iab Spain Research. (2015) *Estudio inversión en publicidad digital 2014*. [PDF]. Iturria: http://nubr.co/bET41j Kontsulta: 2015-02-29.

I2p. (2015). *Indice Inversión Puclicitaria Año 2015*. [PDF]. Iturria: http://bit.ly/2wLckKl Kontsulta: 2017-09-07.

Infoadex. (2015). *Resumen. Estudio infoadex de la inversion publicitaria en España 2015*. [PDF]. Iturria: http://bit.ly/2waIRrm

Nielsen. (2011). *Nielsen Global Adview Pulse Lite Report, Q3 2011*. Iturria: http://bit.ly/2wJtaew Kontsulta: 2017-09-07.

Urkiza, A. (2004). *Krisia albiste (a) denean*. Zer aldizkaria 17.zbk [PDF]. Iturria: http://nubr.co/FBS8kl Kontsulta: 2015-06-25.

2. Ikerketaren diseinua

Ikerketa objektu, hipotesi, helburu, iker-galdera eta metodologia orokorraren aurrerapena

"It is common sense to take a method and try it. If it fails, admit it frankly and try another. But above all, try something"
Franklin Delano Roosevelt

2.1 Ikerketa Objektua

Doktorego tesi proiektu honek Fagor Etxetresna Elektrikoaken krisia (2013-2017) eta haren tratamendu mediatikoa ikertu nahi du. Krisiaz hitz egiten dugunean, kooperatibaren itxieraz mintzo gara, hau da, itxialdi horrek exijitzen duen informazio eta komunikazio kudeaketaren azterketaz. Zehatzago, FEEk krisi komunikazioaren ikuspuntutik egoera korporatiboki nola bideratu duen arakatu dugu. Beraz, gure ikerketa objekturik behinena Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkartea izan da. Xehe esanda: kooperatibaren itxierak eragindako krisia.

Arestian deskribatutako ikerketa objektuak, baina, baditu ezinbestez ikertu behar ditugun beste ikerketa-subjektu auzokide batzuk. Horiek dira Fagor Taldea eta Mondragon Korporazioa, hurrenez hurren. Jakina da Fagor Etxetresna Elektrikoak Mondragoneko esperientzia kooperatiboaren lehen harria izan zela; lehendabiziko hazia, baita Fagor Taldeko kooperatiba aitzindaria ere. Hala, kooperatiben sare erraldoiaren kide zenez[11], "ipso facto" Fagor Taldea eta Mondragon Korporazioa izango ditugu hizketa-gai ere, krisiak hiru adar nagusi horiei eragin baitzielako eta ez soilik Fagorri. Adar horiek, halaber, gure ikerketaren triangulazioa bermatuko dute. Bada, hiru angeluen distantziak eta elkarrekiko erlazioak kalibratuz ikerketa emaitza zehatzagoak aterako baititugu.

Ikerketa objektuaren ertz eta hari-mutur guztiak berariaz aztertzeko aurreneko urratsa litzateke krisiaren dimentsioa ezagutzea, mugatzea eta zedarritzea. Hasieratik bagenekien Fagorren Krisia aztertzeak soka luzea ekarriko zuela, izan ere, kooperatiben izaera bera edota armazoia ulertzeak izan du bere lana; organo gorenetatik hasi, dibisioetatik pasa, estatutuetatik igaro eta kontseilutxoetan buka. Prozesu hori guztia ulertzea ez da lan makala izan. Egitura konplexuak, neurri katramilatuak, langile bazkideen profilen mataza, aurre-konkurtsoaren lazka, Lagun Aroren kalapita, hedabideen harrabotsa eta alde bateko eta besteko argumentuak harilkatzea ez da izan samurra. Hori guztia konprenitzeko eta jakiteko Fagorren ikerketa nora mugatu behar dugun, premiazkoa da jabetzea zertaz ari garen eta zein den testuingurua.

2.1.1 Kooperatibaren aurkezpen laburra

Segidan datozen lerroetan gaingiroki aurkeztuko dira Fagorren ezaugarriak eta haren konposaketa. Horren helburua da kooperatibaren eta tesiaren arteko irismena argitzea, hau da, fokua non jarriko dugun zehaztea. Tesiaren marko enpirikoan, ordea, kooperatibaren ñabarduretan sartu eta krisi-jazoeretan gehiago sakontzeko parada izango dugu.

[11] FEE hartzekodunen konkurtsoan sartu zen 2013ko urriaren 16an, eta 2014ko uztailaren 29an Pedro Jose Malagon Donostiako Merkataritza arloko epaileak FEEn aktiboak adjudikatu zizkion Kataluniako Cata CNA Taldeari.

Fagor Etxetresna Elektrikoak Arrasaten sortutako kooperatiba da. Bere sorreratik (1956. urtea) itxiera arte (2013) enpresa handitzen eta hazten ikusi dugu. Hasieran Debagoienan (Arrasate/Mondragon, Bergara, Eskoriatza) hedatu bazen ere, denborarekin Gipuzkoa eta Bizkaiko beste toki batzuetara zabaldu zen. Horren adibide ditugu Azpeitiko *Grumal*, Arteako *Proiek* eta Basauriko *Edesa* sozietate filialak. Euskal Herritik harago, Europan bertan hainbat filial zituen barreiaturik: Frantziako *Brandt,*[12] Irlandako Fagor Ireland[13] (Frantziako marken gordailua) eta Poloniako *Mastercook* esaterako. Horiez gain, Fagor Etxetresna Eletrikoak-ek bazituen Europatik at ere produkzio plantak Txinan *Shanghai Minidomésticos Cookware* eta Marokon *Extra-Electromenagers*. Horiez gain, kooperatiba nazioartekotzeko emandako urratsen artean aurkitzen ditugu munduan zehar dituen aliantza, enpresa subsidiario nahiz filial komertzialak: AEBetan, Dubain eta Hego Amerikan, adibidez. Horrela bada, Fagorrek produkziorako eta produktuen komertzializaziorako filialak bereizten zituen.

Produkzio planta horietan, besteak beste, hozkailuak, labeak, plakak, mikrouhinak, ontzi-garbigailuak, kanpaiak, ikuzgailuak, lehorgailuak, presio-eltzeak, termoak eta beste hamaika aparailu egiten zituzten. Produktu horiek ezagutarazteko Fagor (lehen marka Espainian) eta Brandt (lehen marka Frantzian) markez gain, beste izen propio batzuk ere erabiltzen zituen merkatu alorraren arabera[14], batzuk aipatzearren: Frantziako DeDietrich, Easycook, Thomson, Vedette, Sauter; Espainiako Aspes, Edesa, Splendid; Italiako[15] Ocean, Samet, SanGiorgio edo Poloniako; Mastercook.

Marka horiek guztiak Fagorren linea zuriko ekipamenduek zerabilten eta, noski, kooperatibaren ondasun aktiboak ziren. Hala, Fagorren itxieran, hartzekodunen konkurtso prozesuan aktibo horiek saldu eta esleitzerakoan, Kooperatibak marka batzuk mantendu eta beste batzuk galdu egin zituen. Marka batzuen mantentzearen arrazoi nagusia da horietako izen batzuk Fagor Taldeko gainontzeko kooperatibekin konpartitzen zituela, eta beraz, ez zirela FEn esklusibakoak ez eta prozesagarriak likidazioan. Hau da, marka batzuk konpartitu egiten ziren Fagor Taldeko beste kooperatiba batzuekin eta konkurtsoko

[12] 2005ean Europako merkatu kuota handitzeko asmoz, Fagorrek Elco Holdings izeneko enpresa israeldar bati erositako konpainia da *Brandt* (Frantzian du jatorria). Fagorrek erosi aurretik Elco-Brandt zuen izena, gerora FagorBrandt bezala ezagutu duguna. Mondragon Korporazioaren arabera (2005) Fagorrek 162 milioi euro ordaindu zituen erosketagatik. 2014an hartzekodunen konkurtsoan sartu eta Algeriako Cevital Taldeak erosi zuen.

[13] *Fagor Ireland* konpainia filialak ez zuen establezimendu fisikorik Irlandan ezta langilerik ere. Fagor Ireland-ek soilik zuen enpresa azpikontratatuen bitartez sortutako estruktura minimoa. Eta haren xedea zen konplitzea zerga-egoitza eta nazionalitate irlandarra izateak suposatzen zizkion exijentzia fiskalekin, administratiboekin, legalekin eta kontularitzakoekin.

[14] Merkatu alorrarekin esan nahi da herrialdearen arabera, hala nola: maila altu, ertain nahiz baxuko kontsumitzaileei begira marka ezberdinak erabiltzen zituztela.

[15] *Brandt* taldeak Italian zituen produkzio plantetako markak lirateke Ocean, Samet eta SanGiorgio. FEEek Brandt erosi zuenean, marka horiek bereganatu zituen.

administratzaileek ezin zituzten marka horiek likidazioan prozesatu; jabetza eta ustiapena kolektiboa zelako.

Langileei dagokienez, FE kooperatibaren ziklo oparo eta ahulen arabera, produkzio planta horietan guztietan lan egiten zuten behargin kopurua handitzen eta murrizten ikusi dugu. Enpresa itxi aurretiko datuei jarraiki, Fagorrek bere filial guztietan 5.600 lagun inguru enplegatzen zituen. Euskal Herrian, 1.900 langilek modu zuzenean egiten zuten lan Fagorrentzat (Sotil, 2015), baina esan liteke, orotara, 4.000tik gora lagun inguruk egiten zutela lan Fagor Etxetresnak-en bueltan; zuzenean eta zeharka.

Eta kooperatiba izaeraz ari garenez, beharginei buruz aipatu beharreko beste aspektu garrantzitsua da profilarena. Langile-bazkide kondizioa duten heinean, haien kooperatibako jardueran erabakiak hartzeko gaitasuna eta betebeharra dute "bazkide bat, boto bat" egitura demokratikoa baliatuz. Halere, Fagorreko langile guztiek ez zuten izaera berbera.

Fagorren atzerriko eskumendeko enpresak (Frantzia, Italia, Maroko, Polonia, eta Txinakoak) ez ziren etxetresna elektrikoen fabrikatzaile kooperatibak baizik eta sozietate/konpainia anonimoak edo mugatuak, alegia: langile ez bazkideak ziren bertako behargin guztiak. Etxeko sozietateetara etorrita, argitu behar da, halaber, Arteako *Project* (20 langile) eta Azpeitiko *Grumal* (148 langile) lantegien egitura juridikoa sozietate anonimoa zela eta Fagorrek zituela haien jabetza. Bai Arteako eta bai Azpeitiko langileek besteren konturako langile profila zuten, hau da, ez ziren langile bazkideak. 2010-2011 urte bitartean *Grumal* kooperatiba bihurtzeko saiakera egin zuen Fagorrek, baina azkenean negoziazioak eten egin ziren.

Basauriko *Edesa* (230) kooperatibako langileak Fagorreko bazkideak ziren, baina ez kooperatibistak; alegia, bertako langileak Gizarte Segurantzan izena emanda zeuden eta ez Mondragon Taldearen Lagun Aro EPSVan. Fagorrek 1989an *Edesa* enpresa erosi zuenean langileek Gizarte Segurantzan jarraitzea erabaki zuten aurreko urteetako kotizazioak ez galtzeko. Hortaz, Fagorrek Basauriko lantegia konkurtsora eraman zuenean, langileek langabezia sari arrunta jaso zuten, eta ez Lagun Aroren bidez, Fagorreko beste bazkideek bezala. Aipatu behar da, langileen profilaren aferak harrabotsa sortu zuela hainbat langileren artean, bereziki, Edesakoen artean; izan ere, kezkati agertu ziren langileak birkokatzeen zerrendan azkenak izango ziren beldur. Hain zuzen, Gizarte Segurantzaren langabezia saria jasotzen ari zirelako eta ez Mondragon taldearen langabezia aseguruaren bidez.

Gipuzkoan, Eskoriatza (*Fagor minidomésticos*), Arrasate (*San Andres* eta *Garagartza*) eta Bergarako (*Geyser Gastech S.A.*) lantegiak zituen. Orotara, lau produkzio planta. Besteetan ez bezala, bertako langileak

kooperatibistak ziren, hau da, Lagun Aro EPSVan izena emanda zeuden. Bergarako *Geyser Gastech* lantegiak, aldiz, ñabardura bat du, alegia, jabetza konpartitua zela. FEEk *Geyser Gastech S.A* horren %50a kudeatzen zuen bakarrik eta beste erdia Vaillant-Hepworth izenez ezagutzen den multinazional europarra. Jabetza konpartitzen dituzten enpresa mota hauei *joint-venture*[16] edo elkarren arteko enpresen kontrola deitzen zaie. Atzerriko inbertsioak erakarri nahi dituzten herrialdeetan aplikatzeko da bereziki erakargarria mota honetako fusioa edota merkatu jakin batean, lehiakide diren enpresa batzuek elkarren artean kontrolatutako filial bat sortzen dute beren arteko lehia murrizteko (Altzelai, 2002:5). Gauzak horrela, Gipuzkoako produkzio plantetan 2.000 langile bazkidek egiten zuten lan.

Ikusi dugu jadanik Fagorren lantegietan izaera ezberdineko langileak zeudela. Horrek garamatza galdetzera ere bai ea langile izaerak informazio fluxu eta *feedback* ezberdina eragin ote zuen langileen eta kooperatibaren artean; krisia kudeatzerakoan ezberdintasun nabariak ikusi baitziren langile bazkide eta ez bazkideen protesten artean. Birkokapenak, kasurako.

Fagorren auziak sortutako arrakalak anitzak izan dira: langile profilen arteko liskarrak, Mondragoneko tira-birak, Fagor Taldeko gainontzeko zazpi kooperatiben irudiari eragindako kalteak, Gipuzkoako eta Bizkaiko Foru Aldundien inplikazioa krisian, Jaurlaritzaren kezka, herritarren ezinegona, Debagoienako alkateen ardura, Mondragoni salatzeko langile-plataformen sorrera; Eskuratu/Ordaindu, eta beste hamaika kontu ere. Triskantza zen nagusi. Halere, hasieran esan bezala, izango dugu aurrerago krisiaren problematikaz hausnartzeko parada, hots, krisiaren kausak eta efektuak ezagutzeko tartea.

2.1.2 Eremu geografikoaren zedarritzea

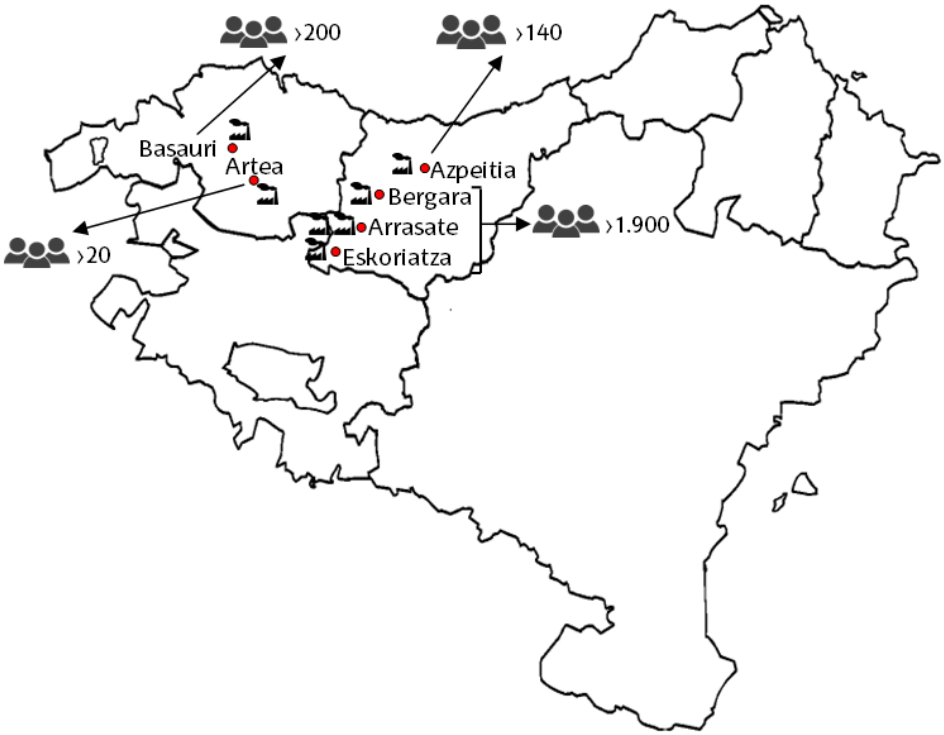
Agerikoa da Fagorren irismena handia dela oso. Ezinezkoa da tesi honetan jasotzea Fagorren sozietate guztietan gertatutakoa. Horregatik, gure tesiko ikerketa objektuari mugak jarri behar dizkiogu.

Herritik herriarendako edo *bertatik bertara* dioten premisetatik abiatuta, gure doktorego proiektuak ere planteamendu horri helduko dio, alegia, gure eskualdean gertatu dena arakatuko dugu soilik, besteak beste: bertatik ikastea nahi dugulako bertan aplikatua izateko; etxeko kasu azterketa batez hitz egiten ari garelako; etxean izan duen eragina aztertu nahi dugulako; logikak eskualdera mugatzea behartzen gaituelako; krisiaren epizentroa taldearen erdigunean lehertu delako, alegia, krisia

[16] Espresio honen jatorria ingelesa da. Bada 1599.eko zedula bat Londresen Association for Merchant Adventurers izeneko erakundearen sorrera jasotzen duena. Garai hartan, merkatari edota jaun abenturazaleak (Merchant Venturers, Gentlemen Adventurers) elkartu egiten ziren eragiketa komertzial arriskutsuak burutzeko, bereziki itsasozko garraioren bat egitea eskatzen zutenean.

Arrasaten izan zelako. Gauzak horrela, Fagorrek EHn dituen filialak izango dira tesiaren mugarriak.

Figure 3. FEEn filialak eta langile kopurua Euskal Herrian



Iturria: Autoreak egina

Gure ikerketa fokutik at gelditu dira, ostera, Fagorren krisiak sortu dituen beste arrakala hauek:

- Arrazoi ezberdinak direla medio, Mondragon Korporazioari erreklamatzeko langileek sortutako plataformak: Bazkideak, Fedesa[17], Ordaindu, Eskuratu, Edesako Bazkideen Defentsa Elkartea, Medikuen paperak deritzon langile taldea eta tankerakoak.
- Atzerriko filialetako egoera eta haien hartzekodunen konkurtsoa.
- Cata CNA Group enpresaren jarduera.

Horrek, baina, ez du esan nahi ikerketaz kanpo zertu ditugun pitzadurak ez direnik aipatuko eta aztertuko tesi honetan; zeharka, badarik ere. Esan bezala, puzzlea osatzeko pieza guztiak behar ditugu.

2.1.3 Aztergaia. Krisi prozesuaren kudeaketa: hasi eta buka

[17] Fedesa da Fagor Etxetresnak-eko eta Edesako besteren kontura lan egiten duten langileen interesak defendatzeko sortutako plataforma da. Gazteleraz: *Plataforma de trabajadores por cuenta ajena de Fagor Electrodomésticos y Edesa*.

Fagor auziaren krisi prozedura bere osotasunean aztertu dugu: Krisi aurreko, krisi garaiko eta krisi osteko komunikazio kudeaketa. Krisi prozedura orotan aztertu beharreko alorrak dira horiek, alegia, erabakiak hartzea, kooperatiben arteko harremanak, tentsioak, langileen birkokapenen bilakaera, prentsan izandako tratamendu mediatikoa, kazetarien jarduna eta aktore nahiz aditu ezberdinen pertzepzioak, besteak beste. Azkenean, gure jakintzagaiak hiru ideia nagusitan metatu ditugu: Fagorreko alde bateko eta besteko subjektuen hautemateak, komunikabideen ikuspuntua bai eta prentsan izandako trataera, eta azkenik, krisi-komunikazio adituen iritziak eta ikergaiaren auziak.

Lan honen egituraketa, hain zuzen, hiru alor horiei jarraiki diseinatu dugu. Tesiaren prozedura orokortasunetik abiatu eta zehaztasunerantz hurbilduko da. Horregatik, aipaturiko soka bakoitzak izango ditu hipotesi nahiz helburu zehatz batzuk eta horiek lortzeko aplikatuko zaio metodologia konkretu bat.

Horrenbestez, lehendabizi, tesiaren egitura eta metodologia orokorra aurkeztuko dugu, eta, gero, atal bakoitzean garatuko dugu zehazkiago azpi-helburuak zeintzuk diren, baita helburu horiek erdiesteko aukeratutako tekniken azalpena ere. Lehen hurbilpen gisa, hortaz, ikus dezagun zeintzuk diren hipotesi eta helburu orokorrak.

2.2 Hipotesi nagusi eta helburu orokorrak

Ikerketa ezin ulertu daiteke abiapuntuan duen hipotesi behinena ezagutu gabe, ezta hipotesi horretatik eratorritako azpi-helburuen jabe izan gabe ere. Gaiaren inguruan idatzitako adituek diotena aztertuta, beste kasu azterketa batzuei erreparatuta eta Fagor auzia haztatuta heldu gara honako hipotesi hau formulatzera:

> **HN:** Fagorreko Kooperatiban komunikazioa gutxi landutako aspektua da. Betidanik, kanpotik etorri izan dira Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa ezagutzera. Nahiz eta EHko lehen talde industriala izan, Fagorrek eta Mondragon Korporazioak ez dute estrategia komunikatibo zehatz, propioa eta komuna izan krisialdian. Horrek azalduko luke Fagorrek eta Mondragonek krisian erakutsitako komunikazio ahalmen ahula.

Kausa-efektu harremanaren baitan ardazten da lana eta hipotesi nagusia. Hau da, Mondragonen eta Fagorreko kooperatiben kultura komunikatiboaren barruak zabaldu eta krisian eragina izan duten aldagaiak topatu eta aztertu nahi ditugu. Eta hortik eratortzen dira, hain zuzen, ikerketaren helburuak eta dagozkien iker-galderak.

> **Helb0** Fagor Etxetresna Elektrikoak-ek, Fagor Taldeak eta Mondragon korporazioak 2013ko krisiari emandako erantzun

komunikatiboa aztertu krisi komunikazio jakintza-arloaren ikuspuntutik.

Iker-g0 Nola kudeatu zen komunikazioa krisi aurretik, krisi garaian eta krisi ostean? Prestatuta ahal zeuden FEE, FT eta MK krisia komunikatiboki ongi kudeatzeko? Ba al zuten krisi komunikazio planik?

Helb1 Fagorren eta Mondragon Korporazioaren erresilientzia komunikatiboa ebaluatu.

Iker-g1 Zeintzuk dira krisiak eragindako erronka komunikatiboak? Zeintzuk dira krisiaren kudeaketan izandako zailtasunak, gabeziak, huts egiteak eta asmatutakoak? Gai izan al dira krisiari buelta emateko?

Helb2 Fagorren xede-talde ezberdinen hautemateak arakatu. Kooperatibetako arduradunen, langileen eta kazetarien ikuspuntuak bildu eta ikertu.

Iker-g2 Nolakoa izan da xede-talde ezberdinen arteko harremana? Noiztik zekiten arduradunek Fagor itxiko egingo zela? Nola jakinarazi zitzaien langileei? Nola bizi izan zuten langileek itxiera eta ondorengo krisia? Ze iritzi dute hedabideek komunikazioaren kudeaketari buruz? Nolako harremana izan zuten kazetariek FEE eta MKarekin?

Helb3 Fagor auziak prentsa idatzian izandako trataera mediatikoa aztertu.

Iker-g3 nolakoa izan da euskal eta espainiar kazetek Fagorren auziari buruz egindako trataera mediatikoa? Ba al da haien arteko ezberdintasunik? Zeintzuk izan dira kazetarien informazio iturriak? Lehen mailakoak, bigarren mailakoak? Ze hitz edo adjektibo erabili dira fagorri buruzko albisteetan? Ba al dago datuen nahasmenik artikuluetan?

Helb4 Krisi-komunikazio ikerkuntzaren eta irakaskuntzaren egoera arakatu nazioartean. Adituek ikergaiari buruz dituzten pertzepzioak ezagutu. Jakintzagaiaren egungo erronkak eta etorkizuneko ildoak zeintzuk diren ezagutu.

Iker-g4 Zein da krisi komunikazioan egiten diren ikerketen kalitatea? Zein da krisi komunikazio jakintzagaiaren garapena atzerriko unibertsitateetan? Egin al da aurrerakuntzarik? Zer falta da krisi komunikazioan?

2.3 Metodologiaren aurrerapena eta tesiaren egitura

Lan honen izenburuak adierazten duen legez, "*Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkartea: krisiaren azterketa krisi komunikazioaren ikuspuntutik*" doktorego tesi proiektua kasu azterketan oinarritu dugu. Horrek esan nahi du ikerketa metodologi konkretua hobetsi dugula hastapenetik, hots: kasu azterketa edo *case study* deritzona. Kasu ikerketa baten aurrean gaudelarik, gure asmoa ez da krisi komunikazio kasuak orokortasunean aztertzea, baizik eta eskualdean inpaktu sozial eta ekonomiko nabarmena izan duen kooperatibaren itxiera aztertzea. Alegia, jazoera eta krisi tipologia konkretua aztergai duen tesia litzateke gurea.

Eta zertan datza ikerketa teknika hori? Bada, norbanako, giza talde, erakunde edo gertaera bat sistematikoki aztertzeko iturri aniztasun gehien erabiltzean (Wimmer, Dominick, 1996:160). Kasu azterketek fenomenoak hausnartzen dituzte eta ez jazoera orokorrak. Berezitasuna, deskripzioa, azalpena eta indukzioa lirateke mota horretako ikerketen ezaugarri nagusienak (Merriam, 1988). Robert K. Yin ikerlari, irakasle eta enpresariak dio (1989:62) kasu azterketek miaketa enpirikoa ahalbidetzen dutela, hots, ezagutza iturri anitzak erabilita, gaurkotasunezko fenomenoa bere testuinguru errealean eta bere osotasunean arakatzeko aukera ematen duela. Bide horretan deritzogu ikerketa metodo hau egokiena dela Fagorren fenomenoa konprenitzeko eta esplikatzeko. Gainera, 2013.urtean gertatutako krisi azterketa baten aurrean egonda, lehen eta bigarren mailako iturrietara jotzeko abagunea izan dugu, hots, ahozko iturriak eta iturri dokumentalak baliatu ditugu hurrenez hurren.

Teknika mota horri esker, informazio-detaile aunitz lortu daitezke, eta, askotan, xehetasun horiek dira ikerlariak bilatzen dituenak datuak behar bezala prozesatzeko, izan ere, pistak edo aurretiazko ideiak osatzen laguntzen duen metodologia ere bada gurea (Wimmer & Dominick, 1996:161).

Kasu azterketak tradizio handiko ikerketa teknikak dira gizarte zientzietan. Hain justu, Durkheim eta Weber soziologo aitzindariek teknika horiek baliatu zituzten diziplina horren gaineko jakintzagaiak kontsolidatzeko. Adibidez, Weber-ek *Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus* 1904/05) eta Dukekheimek *Les formes élémentaires de la vie religieuse (1912)* obrak idazteko baliatu zuten kasu azterketa teknika. Dimmick eta Wallschalaeger-ek ikerlariek (1986) ere metodologia berdina erabili zuten aztertzeko AEBko telebista kateek komunikazioaren alorrean abiatutako enpresa proiektuen dibertsifikazioa. Beste ikerketa bat aipatzekotan, Kaplan eta Houlberg ikerlariek 1990ean San Frantziskoko[18] KRON-TV telebista katean eginikoa. Kondoi iragarki baten lehen emisioa aztertu zuten, besteak beste: Telebista kate horretan iragarkia igortzeko

[18] Garai hartan HIESak gogor jo zuen San Frantzisko hiria. Kontzientziazio kanpainaren bueltan, KRON-TV telebista katea bihurtu zen aitzindari antisorgailuren lehen iragarkia emititzerakoan.

erabakia hartu zuten zuzendariak elkarrizketatu zituzten; iragarkian onartutako grabazioak aztertu, telebistaren programazio politikaren bibliografia errebisatu eta prentsan izandako oihartzuna arakatu zuten. Hortik atera zituzten, halaber, iritzi publikoaren eta publizitate gustuen arteko joerak.

Lan berritsuagoak ere baditugu. Zerrenda, ordea, luzea da. Ezin zertu dezakegu hemen metodo hori erabili duten ikerketa guztiak, baina jadanik agerian utzi dugu badagoela teknika honek arlo akademikoan utzitako aztarnarik. Are gehiago esan daiteke, krisi komunikazioaren ardatzean egindako ikerketa gehientsuenak kasu azterketatan oinarritzen direla. Krisi kasuak aztertzeko kasu azterketak baliatzea hobesten baita. Logikak eramaten duelako ikerlaria metodo horretan oinarritzera.

Krisi komunikazioan ardaztutako kasu azterketak, baina, aurrekarien atalean landu eta aipatuko ditugu. Bertan izango dugu parada ikergaiaren nondik norakoak eta krisi kasu aitzindari batzuk ezagutzeko.

Gauza jakina da hein handi batean tesiko helburu eta hipotesiek finkatzen eta egituratzen dutela enplegatu beharreko metodologia mota. Horregatik, gure susmoak eta zalantzak kontuan hartuta azalpenezko ikerketa garatzea lehenetsi dugu. Ikerketa mota honen emaitzek jakintza-maila sakonena dakarte, eta kausa-ondorio harremanen bitartez zergatia bilatzen dute (Arias, 2006:25). Hala ere, kasu azterketa denez ezin dugu ukatu ikerketak badituela miaketazko ikerketaren ezaugarriak. Gainera, gure helburua tesi honen ostean ikerlerro horrexeri jarraipena ematea denez gero, arazoa ebazten eta modu xeheago batean definitzen lagunduko digu.

Hipotesian azaldu dugunez, ikerketa honekin jakin nahi duguna da egokia izan ote den Fagorrek eta Mondragonek krisian izan duten komunikazio politika eta jarrera. Alegia, krisi egoeretarako aurreikuspen, prebentzio eta trebakuntza faltak kooperatibaren itxieraren kudeaketa baldintzatu ote duen edo ez.

Horretarako, lehendabizi, lanaren aurrekariez jabetzeaz gain, azterketa teoriko sakona egin dugu, honako jakintza-alorretan orain arteko landutakoa ezagutzeko: krisi-kudeaketa eta krisi-komunikazioa.

Behin azterketa teorikotik gure lanari aplikagarri zaizkion ondorioak aterata, metodologia orokorraren diseinua hezurmamitu dugu. Metodologia kualitatiboa izango da lanaren oinarria. Gure ikerketaren helburuak aintzat hartuz[19], ikerketa deskriptiboa gure xedea lortzeko egokiagoa dela deritzogu, izan ere, azterketa kualitatiboek ahalbidetzen dute aldagaiak sakonki aztertzen, lehentasunak ezartzen eta informazio sasikoak ebazten. Hurtadoren (1998:2017) aburuz, mota honetako

[19] Dagoeneko aurkeztu dugu tesiaren helburu orokorra, baina tesiaren atal enpiriko bakoitzak azpi-helburu zehatzak dituzte.

azterketak aplikatzen dira aztergaia ezaguna ez denean, edota, egoera/gertakari bat testuinguru konkretu baten estudiatu nahi denean. Aipatu, beste behin ere, gure tesiak ez duela nahi krisi kasuak orokortasunean aztertzea, baizik eta fenomeno konkretu bat ikuspegi holistiko batetik ikertzea. Esan liteke, beraz, gure ikerketa objektu eta planteamendua bat datorrela interpretazio honekin.

2.3.1 Datu bilketarako teknikak eta emaitzen aurkezpena

Aurretik azaldutako urrats bakoitzak datu bilketarako metodo propioa du. Jakina denez, tesiaren marko teorikoa osatzeko, alegia, tesiaren jakintzagai nagusiekin harremanetan jartzeko errebisio bibliografiko zabala egin dugu. Subjektuen[20] hautemateak aztertzeko, aldiz, sakoneko elkarrizketak eta talde-eztabaidak lehenetsi ditugu. Itxieraren prozedura nolakoa izan zen lanean zihartuten langile eta profesionalen ahotik ezagutu dugu; barne nahiz kanpoko subjektuetatik. Aurrez dakiguna kontrastatu eta enpirikoki frogatzeko aukera eman digu horrek. Ondoren, elkarrizketa zein talde dinamiketatik ateratako ondorioak eta krisi tipologiei buruzko teoriak erabili ditugu gure krisiaren aldagaiak neurtzeko: arrazoiak, zergatiak, iritziak, berdintasunak, ezberdintasunak, tasunak, baldintzak, ezaugarriak, etab.

Horiek oinarri hartuta Fagor auziak prentsan izandako trataera mediatikoaren eduki analisia egiteko fitxa sortu dugu. Aztertu nahi ditugun kategoriak aukeratu eta albisteetan identifikatutako informazioa kodifikatu dugu. Eta azkenik, gure tesiaren emaitzak osatzeko, krisi komunikazio ikergaiaren egoerari (ikerketa eta irakaspena) buruz nazioarteko adituek diotena -iritzi eta argumentuak- bildu ditugu. Gure esparruan ahula den krisi komunikazioaren ikerketak munduko beste toki batzuetan duen egoera eta lanketa maila arakatu dugu delphi teknika erabilita. Horren helburua izan da, tesi honen ikergaiaren egoeratik eta marko teorikotik jasotakoak testuinguruan jartzea, datuak osatzea, eta ikergairi buruzko pronostikoa egitea, hau da, ikergaiari tenperatura hartzea.

Esan daiteke beraz, aurrean dugun ikerketa lanaren egitura bi fasetan egikaritzen dela. Lehenengo fasea, jatorrian, atzera begirako azterketa dokumentala litzateke. Gure gaiaren inguruko literatura eta kontzeptuen errebisio sistematikoa biltzen du. Errebisio horrek, halaber, bidea zabaltzen dio ondotik datorren marko teorikoari. Bigarren faseak, aldiz, enpirismoa, atzera begirako azterketa eta iturri aniztasuna ditu ezaugarri.

Aipatutako marko enpirikoa hiru atalez osatuta dago: Subjektuen hautemateak, prentsako trataera mediatikoa eta adituen ikuspuntuak jasotzen dituztenak. Horietako atal bakoitzak beren helburu, ikergaldera,

[20] Subjektu horiek krisian murgildutako pertsonak lirateke. Kooperatiba barruko eta kanpoko agenteak.

hipotesi eta ondorio propioak dituzte. Horren helburua da ikerketako emaitzak modu logikoan eta ordenatuan aurkeztea. Lanaren amaieran, ordea, tesiaren azken ondorioak irakur daitezke.

Gorago aipatu dugun moduan, gure tesiak fenomeno konkretua du aztergai, horrek dakar onartzea, era berean, fenomenologian funtsatutako ikerketak ez dutela lagin adierazgarririk, hots, ezin ditugula gure ikerketako emaitzak estrapolatu edo orokortu. Hortik eratortzen da, hain justu, hainbat adituren kritikak, bestak beste: kasu azterketek zorroztasun zientifiko ahula dutela, dudazko ebidentziak izaten direla, emaitza partzialak ateratzen direla eta informazio bolumen handiak maneiatzeko eta sintetizatzeko zailtasunak dituela (Yin, 1989:21; Campbell & Stanley 1966:6-7). Coller-ek (2005:54-59) gaineratzen du probintziakerian eta etnozentrismoan erortzeko arriskua dagoela kasu azterketetan.

Halere, badago kritika horiek guztiak eraisten duenik ere. Bent Flyvbjerg ikerlari ospetsu danimarkarra da horietako bat. Bere artikuluan, "Five Misunderstandings about Case-Study Research" (Flyvbjerg, 2006), adibidez, kasu azterketa metodoari leporatzen zaizkion ahulgune eta kritikak desegiten ditu, banan-banan. Eta arrazoiak xehatzen ditu ikerlari eta filosofo esanguratsuen aipuak eta irizkerak baliatuta. Daniarrak defendatzen du kasu azterketek ez dutela beste metodo batzuk baino ahulezia gehiago ez gutxiago eta behar-beharrezkoak direla gizarte zientzien alorrean. Besteak beste, praktikatik (errealitatetik) eratorritako jakintza produzitzeko egokiak direlako, testuinguruan eta xehetasunak bilatzen dituelako, eta ikerketa objektuari gehien hurbiltzen delako.

Egia da, halaber, teknika ezberdinen konbinazioak ikerketa bera emaitza esanguratsuz hornitzen duela. Metodologia ezberdinen erabilerak baditu bereizgarri abantailatsuak, izan ere, analisirako bide asko zabaltzen dizkio ikerlariari (Wimmer, Dominick, 1996:161). Metodologia honekin, espektro zabal baten informazio deskriptiboa eta azalpenezkoa erauzi dugu, kausen zergatietan sakondu eta arrazoiak interpretatu ditugu. Eta horrek aldi berean ikerketa objektuaren ikuspegiak eta interpretazioak handitzen lagundu digu.

2.3.2 Triangulazioa

Kasu azterketaren kritikak buruan izanda, horiei aurre egiteko antidotoaz hitz egingo dugu orain. Arestian aipatu ditugun arazo motei (zeihartasun partziala, etnozentrismoa, emaitzen ordezkapen eza, etab.) aurre egiteko aipatutako antidoto hori arlo akademikoan, *triangulazioa* bezala ezagutua da.

Gure tesiaren zorroztasun zientifikoa bermatzeko ikerketa triangelukatzea hobetsi dugu. Diseinu horri jarraiki, azalpen alternatiboak bilatuko ditugu, kausen joan-etorriak subarastu eta ikerketaren hari mutur guztiak aztertuko ditugu. Triangulazioak bilatzen du teknika kualitatibo eta

kuantitatiboen konbinaketaz ikerketaren kalitatea aberastea. Alegia, ikerketaren balioa, helburuen erdiespena eta hipotesien egiaztatzea metodologikoki kontrolatzeko bide ematen du estrategia horrek (Olabuenaga, 2009:327). Eta zertan datza hori?

Triangulazioaren erreminta, oro har, jasotako informazioak konprobatzean datza (berriemailearen edota dokumentuen) iturriak kontrastatuz. Horrek esan nahi du subjektuen deklarazioak dokumentu idatziekin kontrastatu ditugula, eta datuak ez direla mugatu publikoki errekonozitutako informazioari bakarrik. Izan ere, iritzi ezberdinak egiaztatzeak laguntzen du detektatzen inklinazio pertsonalak, errakuntza interpretatiboak eta inkoherentziak. Azken batean, aipatutako dibergentzia guztiak dute eragina ikerketaren kalitatean eta triangulazioak kontrol hori burutzen laguntzen du. Ikerketaren kalitatea bermatzen ahalbidetzen duen erreminta heuristikoa litzateke (Ibidem: 332, 333).

Norman Denzin (1989) soziologoak dio triangulazioa fenomeno singularren estudioetan konbinatzen diren teoriak, datuak eta ikerketa metodoak direla. 5 triangulazio metodologiko mota bereizten ditu Denzinek (1989:32): datuen triangulazioa, teorien triangulazioa, ikerlarien triangulazioa, tekniken triangulazioa, eta metodologia kualitatibo eta kuantitatiboen triangulazioa.

Olabuenagaren (2009:328) ustez ez dago datuak jasotzeko eta horiek irudikatzeko metodo perfekturik. Horregatik gomendatzen du ikerlariaren produkzioari (obra, lana, tesia) kalitate kontrol metodoa ezartzea, edo, hobeto esanda: aberaste prozesu bat ipintzea. Bide horretan, triangulazioak bi funtzioa nagusi ditu, batetik, aberasketa (barneko balioa) eta, bestetik, fidagarritasunaren areagotzea (kanpoko balioa). Izatez, triangulazioak ez du bilatzen kontrastea edo teknika ezberdinetatik lortutako datuak erkatzea, baizik eta hurbilpen bitzuren (oinarri teorikoa eta enpirikoaren) elikatzetik eratorritako ikuspegi bakarraren aberasketa (ulermena –*Verstehen*[21]-) (Ibidem:331).

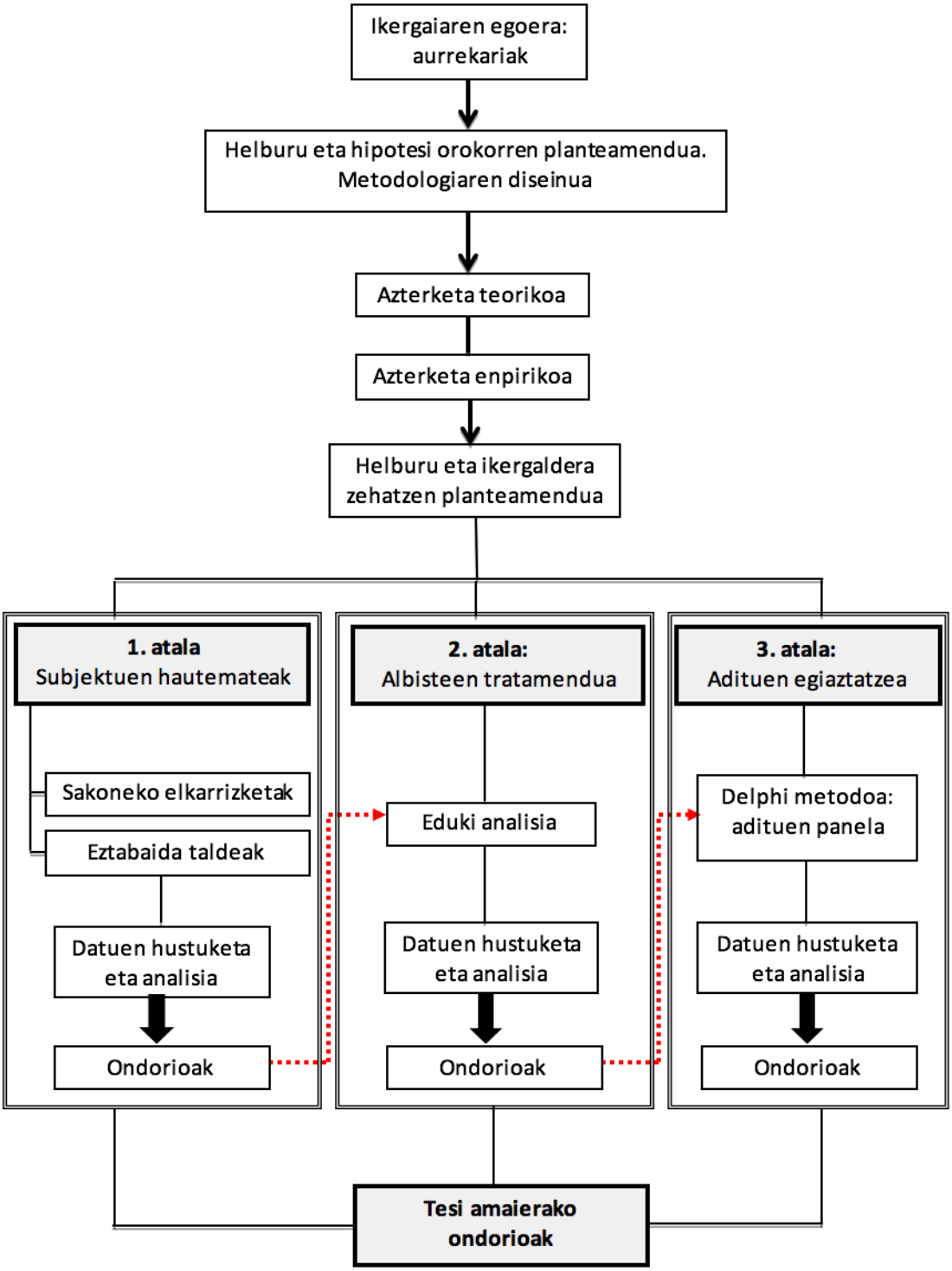
Horrek guztiak eraman gaitu ondorioztatzera triangulazioa estrategia metodologikoa dela, zeinaren bidez ikerlariak ikuspegi nahiz planteamendu anizkoitzak eta analitikoak enplegatzen dituen ikerketa objektuaren *verstehen* sendoagoa lortzeko.

Ikus dezagun, bada, tesiaren egitura osatzen dituzten piezak eta horien sailkapena.

[21] Alemanez "ulermena" esan nahi du. Gizarte Zientzietan eta filosofian erabilitako kontzeptua da ikerketaren eragiketa edo metodo intelektualari erreferentzia egiteko: konprenitu, interpretatu, erdietsi, ikasi, ulertu edo esanahia antzeman. Verstehen-ek esperientzia pertsonalen eta kanpo gertakarien arteko harreman analogikoak ezartzeko balio du. Ikerketaren prozesuari deritzo. Ikerketa objektura hurbiltzeko egindako eragiketa intelektuala litzateke. Informazio gehiago sarean dago eskuragai *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales* hiztegian: http://ow.ly/10C76w

Colobrans (2001) irakaslearen buruzpidea jarraituz, beheko eskeman ikus daiteke ikerketa aparatuaren diseinu metodologiko orokorra eta tesiaren egitura.

Figure 4. Ikerketa diseinuaren eskema



Iturria: autoreak egina

2.4 Erreferentziak

Altzelai Uliondo, I. (2002) Joint venture edo elkarren arteko enpresen kontrola, lehia babesten duen Zuzenbide Komunitarioan. Gaiak (9), 5-23. [PDF]. Iturria: http://bit.ly/2fg25qf. Kontsulta: 2017/09/12.

Arias, G. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. [PDF]. 6. edizioa. Iturria: http://ow.ly/10lDel Kontsulta: 2016-04-05.

Campbell, Donald T. & Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.

Colobrans, J (2001). *El doctorando organizado. La gestión del conocimiento aplicada a la investigación*. Mira editorial, Zaragoza.

Denzin N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation*. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw Hill.

Dimminck, J., & Wallschlaeger, M. (1986). *Measuring corporate diversification: A case study of new media ventures by television network parent companies.* Journal of Broadcasting and Electronic Media, 30 (1), 1-14.

Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative Inquiry, vol.12, no. 2, pp.219-245.

Hurtado, J. (1998). *Metodologia de la investigación holística*. Sypal Fundazioa, Caracas.

Kaplan, H., & Houlberg, R. (1990). *Broadcast condom advertising: Acase study*. Journalism Quarterly, 67 (1), 171-176.

López de la Vieja, T. (2014). *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Comprension*. Iturria: http://ow.ly/10C76w Kontsulta: 2016-04-13.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education*. Jossey-Bass, San Frantzisko.

Mondragon Corporation. (2005). *Fagor Electrodomésticos cierra la compra del Grupo Brandt, líder francés de electrodomésticos, por 162 millones de euros*. Iturria: http://nubr.co/XLFgB8 Kontsulta: 2016-03-10.

Olabuénaga, J.I. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. 4. Edizioa. 15. Bolumena. Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.

Sotil, J. (2015) *Urte bete pasa da eta negozioak eta salmentak aurre egin dute*. Euskadi Irratia, Faktoria [mp3]. Iturria: http://nubr.co/OuzgsH Kontsulta: 2016-03-11.

Wimmer, Roger D., & Dominick, Joseph R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Bosh Editorial, Bartzelona.

Yin, K.R (1989). *Case study research*. CA: Sage Publication, Newbury Park.

3. Literature & historical review

State of the art

"***Everything has been thought of before, but the problem is to think of it again***"
Johann Wolfgang von Goethe

This section seeks to provide an overview of the literature related to our research object. The state of the art is a step to demonstrate the originality of a research paper, it is the cornerstone, the basis. By reading and analyzing research works, papers, journals, conferences, reports, academic articles, and literature linked to the field of crisis communication, we will attempt to show different approaches taken by other research. Knowing what has been done before is doubtlessly an important stage in any dissertation. Among others, it will tell us what views steer in the scholarship and add significance to our work (Randolph, 2009).

The literature chosen to build this review has been selected under close scrutiny before being approved. We have registered material from peer-reviewed journals, renowned databases (Web of Science, Scopus, Dialnet, CSIC, teseo, and tdr, among others), and academic books. And we have excluded papers that did not have accurate references, sufficient relevance or contribution, good sources of information, or did not gather author´s basic information.

In conducting the literature review, we kept a record of the keywords[22] and key thoughts that guided the search process. Once we determined which was the appropriate literature we begun to analyze and synthesize those insights. For this purpose, we designed a summary sheet regarding the main aspects of the paper such as the name of the author, institution, message, objectives, strengths, drawbacks, key contributions and references. This method helped us to systematize the information.

Additionally, the criteria followed in this section to present the compilation of reports and articles has been geographical; starting from North American and European approaches and finishing with Spanish and Basque contributions. This chapter also deals with 3 essential aspects of our research problem. It entails discovering works about crisis communication research, crisis management, and organizational crisis communication. Draw on national and international approaches we will address the fundamentals around all these fields.

To that end however, we consider it essential to firstly introduce the general parameters as well as the general constitution of crisis communication, that represents our subject of study. In doing so, amongst others, we will draw on *The Handbook of Crisis Communication, (*Coombs & Holladay, 2010) as it provides a comprehensive examination of our research field. What can be anticipated so far is that, although crisis communication is a comparatively newly born field of study, it is a complex research field. This is due to the varied disciplines that interplay in the research of crisis communication as well as "the mosaic perspectives" utilized to study it (Coombs, 2015:127).

[22] We have used terms such as crisis communication, crisis management, and organizational crisis communication.

3.1 Coordinates for crisis communication: defining concepts

Currently, crisis communication is considered a subspecialty in public relations and corporate communication. However, as research in crisis communication continues to expand, it might be able to establish itself as an autonomous field (Heath, 2010). At present, it is an emerging and rapidly growing discipline. "The only problem with a rapidly growing field is that by the time you read this, there will be new ideas arriving on the scene" (Idem).

Bearing this in mind, the object of this chapter is to lay down the parameters for our research area. We will try to piece together important terms around Crisis Communication (from this point on, CC); documenting the history and development of concepts as well as examining how this area fits with its related fields such as, Disaster Management or Emergency management[23], Risk Management & Risk Communication[24], Issue Management[25], and Business Continuity Management[26]. We need to set frames and define the key field so as to understand the fundamentals of these arenas as well as to discover the role of communication in the crisis management process, that is to say, the critical component in any turning point (Coombs, 2010:17).

Organizations often find themselves in circumstances we would define as crisis or organizational crisis (Idem). But what are crises? Do we have a commonly shared definition of crisis? It is difficult to find an accurate answer to this question, since many definitions related to the aforementioned discussion have surfaced over the years. Some authors such as Heath and Millar (2004), list and discuss approximately twenty definitions: some of them study mistakes or dramatic turning points in the history of the organization. Others center their attention in management forms, that is to say the requirement to handle exercises beyond normal and routine procedures (Heath, 2010:3). Various authors emphasize stress, others inadequate control, uncertainty, violation of law or ethics, and other malfeasance or wrongdoing.

[23] Disaster Management is the oldest of these disciplines. The basis of disaster management is to handle disasters (natural or human-made disasters), that is, a severe disruption of the functioning of a society or a community.

[24] Risk Management is another important tradition within areas such as health, security, the environment, and finance. Risk Management differs from Crisis Management by focusing solely on the pre-crisis stage.

[25] Issue Management has a stronger focus on external organizational phenomena, related to the legal, political, economic, and social environment of the organization. Risks are often considered objective while issues are viewed as subjective or linked to certain social actors and their interpretations.

[26] Business Continuity Management is the youngest of the disciplines mentioned above. Business continuity can be defined as the capability of an organization to continue delivery of products or services at acceptable predefined levels following a disruptive incident (ISO 22300, 2012).

However, in all these definitions, the focal point is on control, that is, whether the organization knew, appreciated, planned, and appropriately enacted sufficient control over operations to prevent, mitigate, respond, and learn from a crisis (Ibidem: 3).

Over the past decade, there has been a massive increase in crisis communication research (Coombs, 2010:17): "What began as slow drips has become a torrent of interest" (Heath, 2010:3). This subdiscipline awoke academic interest mainly from what was generally promoted to be an efficient response by Johnson & Johnson during the Tylenol[27] scandal in 1982, Chicago. But part of the interest arises from the fact that crisis is tragic; it is newsworthy and looks appealing to media outlets (Heath, 2010:1). That is why media coverage and reporting not only define but can also determine how the crisis might play out.

Crisis circumstances are not only based on business reputation, crisis can also affect the public sector and non-profit organizations. Even politics is a hotbed of crisis. What is more, interest in crisis also reaches into key or public figures (Ibidem:2). It is no surprising to find celebrities taking advantage of a difficult moment to increase their publicity value. Actually, appropriately steered crises can even enhance the reputation of any organization or individual. By the same token, this type of discussion leads us to consider that the lack of crisis management or illmanagement can prove expensive to the company in many different ways. The loss of reputation is just one of many. Crises are emotional events for those involved. Consider employees experiencing an industrial accident, customers suffering from a harmful product, or people displaced by a natural disaster (Heath, 2010). Therefore, not adhering to an accurate crisis plan in order to address those affected by the crisis can create important rifts between the organization and its public.

According to the Handbook of Crisis Communication (Coombs, 2010:17) there are three main key terms named crisis, crisis management, and crisis communication. These three terms are strictly interconnected and they are the result of a progression and derivation: from crisis to crisis management to crisis communication. Due to the diversity of crisis research, it is important to clarify these key definitions so as to set boundaries between the concepts. Furthermore, Frandsen & Johansen (2017:10) argue that in an organizational environment, crisis management and crisis communication are seen adhered: "no crisis management without communication, and no crisis communication without management, when a crisis breaks out". This principle shows that crisis communication cannot be reduced or understood as a strategic activity that is not initiated until the crisis management team of the organization

[27] Johnson and Johnson is a landmark crisis event. They had to face with a crisis of monumental proportions when seven people died after taking their Tylenol painkiller product. Tylenol was relaunched two months later in a tamper-proof bottle and the product regained much of its lost market share. For further detail look into this webpage: http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html

has decided which strategy it will follow to handle the crisis. Crisis communication also comprises all communication activity carried out during the decision-making process.

Monitoring the discussion around the definition of **crisis**, it becomes clear that there is no single universally accepted definition of crisis (Rorty, 1986; Palenchar, 2009; Coombs, 2010:18; Heath, 2010:3; Heide & Simonsson, 2014:130; Frandsen & Johansen, 2017), but we could highlight it can have positive or negative outcomes. Inherently, crises are threats, but depending on how the crisis is managed determines if the outcomes is a threat or an opportunity (Coombs, 2010:20).

Hermann (1963:64), Fink (1986:15), Regester (1989:38), Pauchant & Mitroff (1992), Hearit (1994), Benoit (1995), Fearns-Banks (1996), Pearson & Clair (1998), Mitroff ¬& Anagnos 2001:34-35), Friedman (2002:5), , Seeger, Sellnow, & Ulmer (1998:233), Coombs (1999:22), or Barton (2001:2), are some of the well-known crisis research authors who have contributed to the explanation of crisis and given their vision on how to label a situation as a crisis. Although they do have their own perspective to define a crisis, there are conceptual similarities between their interpretations. Additionally, it should be pointed out that the definitions given by the aforementioned authors are the most commonly used within public relations, crisis management, and organizational crisis communication. Nonetheless, we will offer and list the most relevant definitions in the theoretical chapter.

According to Coombs, (2007b:5) sifting through crisis communication roots entails discovering crisis management. **Crisis management** can be defined as a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damages. We should think of crisis management as a process with many components, such as preventative measures, crisis management plans, and post-crisis evaluations. The set of factors that constitute crisis management can be divided into three categories: pre-crisis, crisis, and post-crisis (Coombs, 2010:20). In line with Coombs, these three categories reflect the phases of crisis management and are useful because they enable us to obtain a feeling for understanding the breadth of crisis communication, and can aid in the progress of crisis management research, practice, theory building (Heath, 2010:8). Delving deeper into the definition of Crisis Management (from now on CM), professors Frandsen and Johansen (2017:53) highlight that "the crisis management team is also at work when there is no actual crisis". Additionally, **crisis communication** should be understood as the most important component of crisis management (Frandsen & Johansen, 2017:87). Fearn Banks (1996) defines crisis communication as a dialogue between the organization and its publics, which comprises the collection, processing and dissemination of information required to address a crisis situation (Coombs, 2010:20).

However, looking to the narrations of Coombs (2010:21) and Heath (2010:9), any discussion of crisis communication must begin by reviewing the roots of crisis management, the larger context for crisis communication.

3.1.1 Exploring crisis management: the roots of crisis communication

Broadly speaking, the basis of crisis communication research comes from Steven Fink´s[28] first publication in 1986, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Steven Fink is said to be a true pioneer in the field, moreover, his book remains to this day the most successful and widely-read book on crisis management. Hence, this crucial work began to detail the emerging field of crisis management (from this point on, CM) (Coombs, 2010:21), however, it is important to underscore the fact that the root of CM relies on emergency and disaster management. This means that CM did not turn up out of the blue, it was born and shaped by other research arenas. Nonetheless, will dig deeper into this connection later on.

As stated by Coombs (2010: 21), works in CM first appeared in the *International Journal of Emergencies and Disasters*, but there is even a stronger emphasis on disaster in the publication record of the *Journal of Contingencies and Crisis Management*. The split or division with disaster came out, somehow, with the expression "industrial crisis management" and the emergence of *Industrial Crisis Quarterly*, which later became *Organization & Environment*. At that time (80´s) there were two main research areas that developed concurrently: on one side, disaster inquiry followed by Enrico Quarantelli[29] (1985) and others, and on the other side, crisis management conducted by by Fink (1986) and by those more focused on organizational crises.

To appreciate how this field of inquiry (crisis communication) unfolded, we need to pay attention to the variety of models of crisis management processes. The process notion will allow us to understand the critical points where crisis communication enters the scene. Following Coombs (2010:22) we have listed 4 approaches to CM models below:

1. Fink´s (1986) model has four stages: (1) *prodromal*, symptoms or warning signs of the appearance of a crisis; (2) *acute*, a crisis occurs; (3) *Chronic*, recovery period that can include lingering concerns from the crisis; and (4) *crisis resolution*, the organization is back to normal operations. Fink´s model shows how crises develop.

[28] Steven Fink is one of the USA´s leading experts in crisis management and crisis communication: The dean of CM practitioners. See more information about the author in http://www.stevenfink.com/bio.htm

[29] Enrico L. (Henry) Quarantelli is an American sociologist, pioneering the sociology of disaster. He is the founder of Disaster Research Center in Ohio State University.

2. Smith (1990) developed a three-step model of the crisis management process: (1) *crisis management*, a crisis incubates; (2) *operational crisis*, a trigger event occurs and first responders arrive; and (3) *crisis of legitimization*, a communicative response is provided, media and government become interested, and organizational learning occurs. There is a feedback loop from the crisis of legitimization to crisis management.

3. Mitroff (1994) offers a five stage model: (1) *signal detection*, seeks to identify warning signs and take preventative measures; (2) *probing and prevention*, active search and reduction of risk factors; (3) *damage containment*, crisis occurs and actions are taken to limit its spread; (4) *recovery*, effort to return to normal operations; and (5) *learning*, people review the crisis management effort and learn from it. In general the crisis models reflect the emergency management process of (1) mitigation, (2) preparedness, (3) response, and (4) recovery (Principles 2003).

4. Coombs (2007) simplifies the crises management process in 3 steps: (1) *pre-crisis*, includes signal detection, prevention and preparation; (2) *crisis*, covers recognition of the trigger event and response; (3) *post-crisis*, considers actions after operations have returned to normal and include providing follow-up information to stakeholders, cooperating with investigations, and learning from the crisis event.

Drawing from Coombs´ approach we will now look into the discussion of crisis communication.

3.1.2 General constitution of crisis communication research

Before initiating any dialogue related to crisis communications, we wish to clarify that this research area is fully linked to actual practice. Crisis communication maintains a faithful relationship with its practice, portraying a nexus of praxis where theory and application intersect (Coombs, 2010:22). Therefore, it is an applied concept.

An example of this attribute is the fact that most of the crisis management firms that started to emerge in the 1980s were typically based on the knowledge and personal experience of Steven Fink (Frandsen & Johansen:31). Similarly, when research in this field began, many of the CC researchers based their research on case studies. There are some landmark cases such as the Tylenol scandal (1982), the Bhopal gas tragedy (1984), the Exxon Valdez oil spill (1989), Domino´s pizza social media crisis (2009), the Deepwater Horizon oil spill (2010) or the Ebola epidemic (2014), that have been investigated by practioners or professionals. These professionals aimed to learn from theory in order to apply and solve real-world problems. Furthermore, this applied view stems from the belief that improved crisis management helps to protect stakeholders and organizations; therefore,

advancing theories that could be put into practice and used to aid others, "has value and purpose" (Coombs, 2010:23).

According to Heath (2010:7), crisis management must pursue the protection and support of people affected by crisis, meaning that successful crisis management does not pursue the interests of the organization exclusively. This is related to the endeavors that academics should carry out in order to approach the different rhetorical problems present in crisis research without suffering managerial bias. Waymer and Heath (2007) deducted that most crisis research has been focused on a single organization, and rarely on the larger set of entities that suffer in many other ways.

As we have said before, CC research was mainly written by practitioners r, and those insights appeared, namely, in non-academic journals (Bergman 1994; Carney & Jorden 1993; Loewendick 1993). Most of them were published in magazines for communication professionals. It was not until the academics started to solve crisis management problems that publications began to appear in academic reviews. Hence, in line with Marcus & Goodman (1991) the body of crisis communication research emerged from public relations and communication studies. Researchers from these studies made crisis communication the focal point of their crisis management research (e.g., Hearit 1994).

The initial practitioner research in crisis communication was developed through war stories and cases. These were simply descriptive accounts where practitioners narrated their crisis management efforts, but without any analytic framework. On the other hand, case studies from different organizations were analyzed to illustrate points that seemed effective. These cases together provided the basis for advice and instructive trends for future crisis managers, frequently in the form of lists of "dos" and "don´ts". As these guidance and recommendations began to gain supporters, a body of knowledge started to flourish (Coombs, 2010:23).

Following Coombs (2010:23), the next evolution in the crisis communication research was case studies analyzed by academics. Scholars brought specific theoretical background and principles to case studies. The earliest example is the application of apologia to crisis communication (e.g., Dionisopolous¬ & Vibbert 1988; Ice 1991). These works were much more rigorous because they added specific analytic tools to the study. Benoit´s image repair research (1995) is another example of that. Indeed, a large number of published case studies have used Benoit´s image repair framework (e.g., Benoit & Brinson 1999; Benoit & Czerwinski 1997).

Despite the fact that case study method has dominated academic crisis communication research, case studies were still viewed as speculative, since most of the works laid on qualitative nature. This means

researchers conveyed their own interpretations of cases. So, results could not be generalized or extrapolated (Stacks, 2002). However, Coombs (2010:23) adds that both, "practitioners as well as case studies offered speculative advice, and such speculative advice opened the door for additional theory building and eventually, to theory testing". Theory testing, likewise, provides further discussion in this scope since identifying and predicting variables should be also subject to testing (Coombs, 2010:24)

As mentioned above, measuring theory with practice is one of the essential contributions to crisis communication. "Researchers need to test the advice and observations from the case studies to see if the advice is verifiable or not" (Ibidem:24). For that reason, "a number of academics (e.g., Dawar & Pillutla 2000; Seeger, Sellnow, & Ulmer 1998) began calling for more theory and theory testing in crisis communication" (Ibidem:24).

However, cases are not the only source of revelation in this arena. Theory building is also advancing crisis communication research. Specific theories are aimed to advance CC research to the level of evidence-based management. Evidence-based management is inspired by evidence-based medicine, that is: "do you want to be treated used a proven therapy or something someone thinks might work?" (Coombs, 2010:24). Rousseau (2005) recall us that "data count as evidence only when they have been scientifically tested and verified".

The renowned professor Timothy Coombs from Texas A&M University, developed Situational Crisis Communication Theory (SCCT) for this specific object (advice testing) and research area. His theory is based on attribution theory, which "has been shaped and translated to the language of crisis communication" (Coombs, 2010:24). There are additional theories that have also been developed to help testing advice and variables in crisis case studies: the contingency theory (Pan, Jin and Cameron, 2010), for instance, was developed as a grand theory of public relations in order to be applied to any aspect of public relations. Researchers have begun also to develop contingency theory´s utility to explaining and testing advices related to CC.

In accordance to Coombs (2010:24) we are currently experiencing an impressive growth in the number of experimental and empirical analyses of crisis communication. Overall, Coombs suggests offering more tested propositions rather than speculative. Later in this chapter, we will delve into CC research trends over the years. That will give us a feel for the current situation in academics but before doing that, it is indispensable to portray at least the two different types of crisis communication (Coombs, 2009) and provide a brief historical record of this emerging field.

3.2 Anatomy of crisis communication: brief historical record

Drawing on Coombs´ review published in the Handbook of Crisis Communication (2010) we will now discuss around the basics of this research theme. The volume we have mentioned deals with essential aspects of crisis communication and provides a wide variety of studies. It is without doubt, the landmark for this chapter.

According to several academics (Fink, 2013; Heath, 2006; Frandsen & Johansen, 2017), communication is the root of crisis management because the crisis creates a need for information and so does each phase of the crisis management process (preventive measures, crisis management plan and post crisis evaluation). Each phase has its own need to collect information. However, in addition to the three phases, we should differentiate two basic types of crisis communication (Coombs, 2009):

1. *Crisis knowledge management:*
   Involves identifying sources of information for crisis-related information, collecting information, analyzing information (knowledge creation), sharing knowledge, and using the knowledge to guide decisions. It is based on the work of the crisis team and others inside the organization that are not visible to external publics. It is somehow the work behind the scenes.

2. *Stakeholder reaction management:*
   Refers to the part of crisis communication that external stakeholders experience. This type of CC application represents communicative efforts (word and actions) designed to influence how stakeholders perceive the crisis, the organization in crisis, and the organization´s crisis response.

Coombs (2009) insists that crisis communication occurs during all three phases: pre-crisis, crisis, and post-crisis, and he emphasizes that the most researched area is stakeholder reaction management. Within this area the weight of the research is on strategic crisis communication concerning the crisis response. However, before entering into a more detailed discussion of the trends and uses of crisis communication, we will examine the subjects and structure of CC´s anatomy. For that purpose, we will maintain the general composition of each crisis management phase, that is to say, pre-crisis phase, crisis response phase, and post-crisis phase

3.2.1 Pre-crisis phase

In the pre-crisis phase, crisis communication concerns locating and reducing risk. Olaniran & Williams (2008) two experts in crisis prevention

and in pre-crisis planning, state that the anticipatory model of crisis management is among the limited research in this area. The model employs vigilance during the pre-crisis phases to assist crisis decision making and prevention.

Wan and Pfau (2004), skilled professionals in the persuasion field, suggest using pre-crisis messages to immunize stakeholders about crises. Those messages give stakeholders information related to a potential crisis and help to improve their endurance to a negative reaction and negative media coverage of the crisis. The outcome of their study was compared by Commbs & Holladay (2002, 2006) as well by Dawar & Pillutla (2000) to prior reputation research. They argue that sending messages before the crisis is healthful for an organization in crisis.

Prevention notions can also be found in González-Herrero & Pratt´s (1996:89) work in the "proactive symmetrical crisis management process". This idea tries to associate/unite crisis management and issue management together. That way, crisis management would become more proactive. Based on Coombs´ (2010:26) observation, this perspective remains in the conceptual stage with limited research on the topic.

According to Coombs (2010), crisis sensing requires special attention. He emphasizes that research from knowledge management should be used to understand how organizations develop systems for locating and tracking potential crisis risks. Crisis sensing comprises monitoring the media and the Internet. Currently, companies offer computer systems for chasing interesting data for crisis managers, but there is a lack of theory and research to report on those uses. Thus, the development of crisis sensing reminds us how crisis communication research expanded: Firstly, practitioners described their experiences, and second, academics examined their practices and determined whether they were effective or not. Again, there is a lack of theory development within this arena.

One crucial element in early printed crisis communication research was media relations (e.g., *Barton, 2001).* Practitioners and academics studied and explained what a spokesperson should and should not do during a crisis. For instance, Guth (1995), and Feeley & de Turck (1995) contribute to this research by listing a number of good and bad practices for the spokesperson. As an example, deception research works demonstrate that people use three signals to assess deception or trickery: eye contact, vocal fillers, and nervous adaptors. Hence, communication managers should not hide data, they should maintain eye contact, use few vocal fillers, and few nervous adaptors. And above all, spokesperson should avoid saying "no comment" or mask information, since that action may raise suspicions.

Part of the preparation during the pre-crisis phase comprises the training of the crisis management team. They have to take important decisions about how the organization should respond to the crisis.

According to Coombs (2010:27) this is called situational awareness, that is, the action where the crisis team believes it has sufficient data to come to a determination. So, gathering data is a key action which furnishes the crisis management team with the information required to take decisions (Kolfschoten & Appelman, 2006).

As reported by Coombs (2010:46), the utility of crisis communication is rather spread within the crisis response phase than in the pre-crisis and post-crisis phases. Less research has been developed in these two areas. Although risk communication is underused in the pre-crisis phase there are some extended risk communication models and theories which have had special attention in the pre-crisis phase (Ibidem:27).

It is worth pointing out that crisis communication, often mixed with risk communication, is a separate field, with its own issues and concerns, but it can include aspects of risk communication (START, 2012). An example of this is that risk messages can help the organization to accurately talk and train the community before the crisis explodes. For that purpose, the organization can provide instructing information (help victims protect themselves physically from a crisis) and adjusting information (help victims to cope psychologically with crisis (Sturges, 1994).

For instance, the risk communication model proposed by Kim Witte (1992) -Extended parallel process model (EPPM)- can be used to illustrate the positive effect of exercises and related risk information on community members (Coombs 2010:27). It provides a way to understand how people will respond to risk messages. Kim Witte´s EPPM model integrates different theoretical perspectives (Janis, 1967; Rogers, 1975, 1983) based on Leventhal´s (1970) danger control/fear control framework. All these models are being developed to analyze the impact of fear messages in individuals. That is, they provide a way to understand how people will respond to a threat and how might these messages might be approached in order to reach adaptive attitudes from the people.

Overall, risk communication is a dialogue between organizations that creates risks and stakeholders that must deal with the risk (Palenchar 2005:752). Risk communication helps those who have to face the consequences of the risk becoming more trained or acquainted with the risk. Message assessment is very important in the pre-crisis phase. Hence, the EPPM model attempts to explain both when and why fear appeals work, as well as when and why they fail.

As stated above, crisis communication has done little to integrate the relevance of risk communication to crisis preparation (Coombs, 2010:27). An exception is Heath and Palenchar´s (2000) work, in which was found that knowing about the emergency warning kept community members vigilant rather than lulling them into a false sense of security. In later research, Heath, Lee, and Ni (2009) extended on this outcome and stressed the value of pre-crisis communication and perceptions of efficiency: when

pre-crisis messages come from people similar to the public (race/ethnicity, gender, and age) or who are sensitive to their concerns, the people are more likely to follow directions. Williams and Olaniran (1998) recommended including perception of risk as a factor when explaining risk to stakeholders.

3.2.2 Crisis response phase

According to Coombs (2010:28) the crisis response phase is the most researched step of crisis communication because how and what an organization communicates during a crisis has considerable effect on the consequences of the crisis (in terms of injuries and reputational damage). Timothy Coombs offers a quick review about the key research trends in the crisis communication concerned with the crisis response phase. Thus, we have taken his approach to portray the research tendencies in this stage.

We can distinguish between two main types of research bodies, one concerned with the tactical advice and the other with the strategic advice.

3.2.2.1 Tactical advice

The initial research was tactical in nature, a sort of "how to" teaching. It consists of the spokesperson presenting the appropriate information when meeting the media. There are four accepted pieces of wisdom that emerge from early practitioners and tactical advice research. Later, this learning was supported by theory and research in crisis communication and related areas. The four pieces of wisdom we are talking about are

1. Avoid no comment: Research has proven that silence is too passive and allows others to control the crisis (Brummett, 1980). In addition, academics (Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) have shown that when an organization is the source of the ongoing crisis, there is less reputational damage than if the media is the first to provide the information. Researchers called to this effect "stealing thunder". Once again, the take-home message is that organizations must deal with the crisis and not remain in silence.

2. Be quick: practitioners stressed the need for a quick response, normally within the first hour (Barton, 2001). What is more, the new technologies along with the Internet have increased the promptness of the response. Delaying tactics allows others to provide the information that will determine how the crisis will be perceived by stakeholders.

3. Be accurate: misleading information can destroy an organization´s credibility. It can put stakeholders at risk since inaccuracy can penalize both the organization and its stakeholders.

4. Be consistent: consistency and cohesion also help build veracity. Consistency is called as well speaking with one voice, not delivering confusing speeches, and not making spokespersons appear to be incompetent. It is worth pointing out that people in general tend to confuse speaking with one voice with having a single spokesperson during the crisis (Coombs 2007b). Indeed, it is strongly encouraged to use multiple spokespersons because otherwise, the crisis may extend and it can hurdle the person to steer and cover the crisis in different areas of expertise. For that reason, spokesperson should share the same information in order to be consistent (Carney & Jorden, 1993).

3.2.2.2 Strategic advice

A big volume of the academic research in crisis communication is based on the strategic use of crisis responses. Strategic crisis communication research analyzes how crisis communication can be used to accomplish or pursue particular results and have the desired effect on stakeholders (Coombs 2010:29).

Sturges (1994) provides a helpful framework for categorizing research with strategic foci. He makes a distinction between three different types of external crisis information. As we could see, we are returning to the topic of risk communication in the discussion of the three useful categories in strategic advice. Those mentioned are:

1. Instructing information: information that tells people affected by the crisis how to cope physically with the crisis (p. 308).
2. Adjusting information: information that helps people cope psychologically with the magnitude of the crisis (p. 308).
3. Internalizing information/reputation repair: information that people will use to formulate an image about the organization (p. 308).

Although these three types of crisis information are presented independent to each other, in reality, the three types of crisis information are combined in different ways depending on where the crisis is in the life cycle. However, according to Frandsen & Johansen, (2017:90) what Sturges overlooks in his staged approach is that both, the instructing and the adjusting information show how skilled an organization is at handling a crisis, and thus the image or reputation of an organization will be subject to testing along all cycles of the crisis. Certainly, instructing and adjusting information will influence the internalizing information or reputation repair.

As reported by Sturges (1994) instructing information is the first priority in a crisis. If an organization does not contribute with instructing information, the stakeholders and organizations will suffer even more.

Organizations must protect stakeholders in order to protect themselves (organization's image and reputation). Adjusting information, indeed, addresses the need to express what the organization is doing to overcome the crisis. For that purpose, it is crucial for the organization to put into words any concern or sympathy regarding victims. These efforts are also known as corrective actions, which have been studied within the reputation repair category rather than adjusting information itself (Cohen 1999; Funch-Burnett 2002; Patel & Reinch 2003; Sellnow, Ulmer, & Snider 1998).

In line with Coombs (2010:30), among the three strategic research categories the largest bulk of research is focused on internalizing information or reputation repair. He argues there is ample research within this category. As it is complex to list all of it, he provides just a sample of the major works. Coombs´ review divides reputation repair research by research methods. For that purpose, he follows the three categories of research methods proposed by Stacks (2002): (1) informal, (2) transition, and (3) formal.

3.2.2.2.1 *Informal*

Informal research methods are known to be subjective because they are not systematic in the collection and interpretation of data. Despite de fact that the results offer deep understanding of the event, they cannot be extrapolated. Based on Coombs (2010:30), informal crisis communication research related to reputation repair uses case studies as research methods. What is more, Coombs reported that researchers in this framework are influenced by rhetoric in both theory and method. Additionally, rhetorical theories are used as analytic tools to examine cases and produce results into crisis communication. Thereby, we will look into the schools that have dominated informal research: (1) corporate apologia; (2) image restoration; and (3) rhetoric of renewal.

Corporate apologia is a rhetorical concept that explores the use of communication for self-defense (Ibidem:30). Following Ware and Linkugel (1973) there are four main communication strategies that could be used as self-defense: denial (person was not involved in any wrongdoing), bolstering (reminding people of the good things the person had done), differentiation (remove the action from its negative context), and transcendence (place the action in a new, broader context to make it appear less negative. Again, the rhetorical approach tries to address the question of: "why might specific response strategies be used in particular crisis situations?" (Coombs, 2009:235).

There are two seminal works of 1988 that helped shaping those rhetorical approaches into crisis communication. One is Dionisopolous and Vibbert´s book chapter in *Oratorical Encounters: Selected Studies and Sources of 20th Century Political Accusation and Apologies* which supports the application of apologia to corporate rhetoric. And the second work is

Benson´s article about crisis communication related to Johson & Johnson´s response to the tampering crisis.

Dionisopolous and Vibbert´s (1988) work was the first published piece that explained how apologia could be adapted and applied to corporate communication. This notion leads us to the fact that crisis creates the need for corporate apologia, that is, the corporation speaks to defend itself. However, even if the above-mentioned book chapter detailed the parameters of corporate apologia; it did not apply them directly to crisis communication. On the other hand, Benson´s work helped to explain the significance of a quick response. He noted that quickness was proactive, and, that it helped organizations to portray their side of the story. Thereby, Benson (1988) called for future research so as to understand when each of the four mentioned strategies would be the most effective. Contrary to Dionisopolous and Vibbert; Ice (1991), Hobbs (1995), and Ihlen (2002) are among the first to publish an article that applied apologia to specific crisis communication, instead of to corporate communication.

Keith Hearit (1944, 1995a, 1995b, 2001, 2006), professor at Central Michigan University and expert on crisis management and corporate response, made significance progress situating corporate apologia within crisis communication. He has published over 20 articles and book chapters, and owns the authorship for building corporate apologia´s approach into crisis communication. For Hearit, a crisis is a threat to an organization´s social legitimacy (cohesion between organization and stakeholder's value), therefore, he understands that social legitimacy is a form of reputation. Subsequently, we should acknowledge that making corporate apologia is a form of defense of one's.

Hearit, likewise, added a number of other rhetorical ideas such as dissociation. For example, the individual-group dissociation pleads the idea that a person or group within the organization is responsible for the crisis, not the entire organization (Hearit 1995b, 2006). The organization is not bad, a small number of people inside the organization acted incorrectly. Following his notion, if stakeholders accept this dissociation, blame and responsibility for the crisis will be focused on just those individuals within the organization (Coombs 2010:31).

Image restoration theory or image repair theory is the most productive framework for informal crisis communication research, and has been developed by the renowned academic William Benoit (1995, 2005), professor at Ohio University, School of Communication Studies. His article called *Image Repair Discourse and Crisis Communication (1997b)* is the most cited work inside the crisis communication specialty[30], and is without doubt, a landmark piece. It is also worth mentioning that the name of the theory has changed and developed over the years. In 2005, for instance, it

[30] Records displayed in the Journal Citation Reports. Thomson Reuters´ database

was named Image Restoration Theory (IRT), but, in 2008, Benoit and Pang changed this name to Theory of Image Repair Discourse or Image Repair Theory.

Following Coombs (2010:31), IRT commences basically with an attack that threatens a reputation/image. An attack has two components: an offensive act and an accusation of responsibility for the act. The offensive act becomes a threat when an individual/organization is blamed as responsible for the offensive act. If there is no accusation, there is no reputational threat (Benoit 1995). Coombs states that IRT was not adapted for crisis communication but is applicable because a crisis is a reputational threat.

Image repair theory employs a list of potential crisis response strategies. Those strategies have been applied to a wide range of crisis typologies. Those coming from corporations (Benoit 1995; Benoit & Brinson 1994; Benoit & Czerwinski 1997), political affairs (Benoit & McHale 1999), or even celebrities; this is the example of Benoit´s worked about Hugh Grant´s image restoration discourse[31] (1997a). Those strategies are divided into three segments: denial, evading and reducing offensiveness which will be further explored in the theoretical chapter.

Within the informal research of crisis communication, rhetorical renewal is said to be the most recent line (Coombs 2010:31). What makes this line different from other informal lines such as IRT or corporate apologia, is the fact that a corporation´s discourse is focused on a positive view of the organization´s future (Idem). It means that instead of stagnating in the present and figuring out who the responsibility belongs to, this line provides a new direction, that is, the corporation grows from a crisis (Ulmer, Seeger, & Sellnow 2007). In the rhetorical renewal, the crisis communication strategy is futurity; it highlights how things will improve for the organization and its stakeholders.

The rhetoric of renewal is an extension of adjusting information and is coherent with IRT strategies as well (Coombs 2010:32), however, certain conditions must exist to use the rhetoric of renewal. Not all crisis types and conditions can be addressed with this strategy. Researchers have established four criteria necessary for the use of renewal (idem):

1. The organization has a strong pre-crisis ethical standard.
2. The constituency-organization pre-crisis relationships are strong and favorable.
3. The organization can focus on life beyond the crisis rather than seeking to escape culpability.

[31] The actor Hugh Grant was arrested in Hollywood for lewd behavior with a prostitute. He appeared in several U.S. TV shows to defend his image using mortification, bolstering, attacking the accuser response strategies to restore his reputation.

4. The organization desires to engage in effective crisis communication.

Renewal research is being developed by using first-person case studies. The researchers ask and talk with the people involved in the crisis in order to obtain first-hand data of the communicative process. On the other hand, corporate apologia and IRT rely on what can be called third-person case studies. These insights are limited to news reports and public statements from the organization. There is no contact or insight from the people steering the crisis (Coombs 2010:33).

3.2.2.2.2 Transition

In line with Coombs (2010:33) content analysis is the transition method between formal and informal research. The method is informal but data can be sampled and counted. Researchers that conduct content analysis can figure out what type of crisis responses strategies have been used by crisis managers. By using data from media reports, messages from the organization, and messages from the social media (Internet postings), these kinds of studies provide insights into how crisis communication strategies have been used and, in some cases, the effects of those strategies. Broadly speaking, content analysis research seeks to examine whether crisis managers are using recommendations from previous research or how crisis communication is being used.

Allen and Caillouet (1994, 1996) follow a similar path to Keith Hearit (previously mentioned in informal research), as they see crises being tied to legitimacy (Coombs 2006:46), that is, their idea of legitimacy is coherent with Hearit: a crisis occurs when stakeholders see violation of the social rules and begin to question an organization´s legitimacy. Thus, an important goal during a crisis is to reestablish legitimacy. The organization in crisis must prove that it continues to adhere to social rules (Coombs, 2006:155).

Allen and Caillouet published two studies that analyzed the crisis messages from one organization (Idem). This literature was called impression management[32]. In short, it means that organizations can positively or negatively influence a stakeholder's interpretation of the organization by controlling the information they receive. This study included interviews with employees, official statements, and government testimony by employees. This work was the first systematic examination of how crisis response strategies were being used by the organization.

[32] It was first conceptualized by Erving Goffman in 1959, a Canadian American sociologist known most for his study and analysis of *everyday human interactions*. This work is fundamental in understanding society´s ideas, values and beliefs through the behavior of the individual. Impression management is also known as self-presentation; a person tries to influence the perception of his/her image. It is through his finding that this notion was applied later on to corporate communication and media. Allen and Caillouet, for instance, applied to organizational communication field. They grounded their analysis *impression management strategies* in Goffman´s literature.

Huang (2006) studied four different political crisis which involved allegations of extramarital affairs. For that purpose, she analyzed media coverage and evaluated what crisis response strategies were used by the politicians and the effect of the response: whether the media coverage was positive or negative. This analysis showed that the different crises would require different responses to be effective; the situation did influence the effectiveness of the crisis response strategies. Huang´s data also offered the chance to examine the study of cultural influence and variables in greater depth as her study was grounded in China. Those insights revealed that culture could help explain the usefulness of the crisis response strategy and the extended use of crisis response strategy. What is more, Huang´s (2006) contribution stressed the need to broaden crisis communication research beyond its Western roots.

Holladay (2009) examined crises related to chemical accidents and the immediate news coverage of those accidents. Her purpose was to analyze the effectiveness of the crisis managers getting their side of the story out via the news media. Contrary to Lerbinger (1997), and Orgrizek & Guillery, (1999) who have strongly recommended "to get your side of the story out" for years, this research showed that in most of the cases managers did not appear or that organizational messages were not mentioned in the news coverage. The results stress that companies are failing to have their side of the story represented in the news media (Coombs 2010:34).

Following Coombs' review about transition research (2010:34), Taylor and her fellows (Caldiero et al., 2009; Perry et al., 2003; Taylor & Perry 2005) have been the biggest supporters of including the Internet in crisis communication. This research bulk seeks to examine whether or not and how organizations use their websites for crisis communication. Perry et al (2003), for instance, put forward a method to review corporate websites for crisis information within the first 24 hours after the news of the crisis broke out in the media. Such data was coded using traditional tactics plus new media tactics. New media tactics include: two-way interactive communication, use of links, real-time monitoring, and video and audio effects. The study showed a growing trend within the use of Internet for crisis responses (Coombs 2010:34).

In line with Coombs´ examination (2010:35), in 2005, Taylor and Perry (2005) published a work refining the new media tactic and using a new label, innovative media tactics. This new label incorporates dialogic communication, connecting links, real-time monitoring, multimedia effects, and online chat. They found that quotations and background information from the news releases were appearing in the news, meaning that the Internet based news was allowing the organization to tell its side of the story.

As a conclusion, we could say that content analysis is used to evaluate whether or how managers utilize crisis communication strategies during

crisis events. Analyzing media coverage could help as putting crisis communication efforts into perspective and see what wisdom wins out and what recommendations fail. However, the central recommendation from researchers is that organizations should target their efforts in getting their side of the story out, providing information to the news media in a timely manner.

3.2.2.2.3 *Formal*

Formal research includes controlled, objective, and systematic collection of data. Contrary to informal research, generalizations and predictions can be made from this type of research (Coombs, 2010:30). Formal research, additionally, uses informal and transition research to describe and envisage a subject (Stacks, 2002).

The main difference between these research methods is that informal and transition researches are more focused on the organization´s messages (senders); they want to investigate the effects of those messages on the audience. On the other hand, the formal crisis communication research is more audience oriented (Lee, 2004), that is, it seeks to establish relationships between variables in order to develop a crisis communication theory (Coombs 2010:35). Lee (2004) noted that there was a need to make this turn toward the audience. So, as a whole, the emphasis of formal research is on how the audience reacts to crisis events and crisis response strategies.

In line with Coombs (2010:35), the best way to compare the sender (informal, transition) and audience oriented (formal) research is by understanding how formal crisis communication research studies the crisis response strategies: what crisis managers say and do after a crisis occurs. Coombs makes a breakdown of some studies to examine audience perceptions of crisis response strategies and the effects of crises on the audience:

1. ***Crisis response strategies***

An important result of the informal and transition research was the creation of lists of crisis response strategies. Those strategies are used similarly in formal, transition, and informal crisis research projects. Obviously, these lists of strategies responses have a "sender" orientation because the focal point is on recommending CC managers what response strategies they could use.

Coombs (2006) listed ten crisis response strategies as a result of a study. The aim of this study was to determine how receivers perceived the crisis response strategies. These ten response strategies were subsequently grouped into other three clusters: deny, diminish and deal.

Table 1. Crisis response strategies in the SCCT cluster analysis study

Strategy	Description
Denial	Management claims there is no crisis
Scapegoat	Management blames some outside entity for the crisis
Attack the Accuser	Management confronts the group or person claiming that something is wrong
Excuse	Management attempts to minimize crisis responsibility by claiming lack of control over the vent or lack of intent to do harm
Justification	Management attempts to minimize the perceived damage caused by the crisis
Ingratiation	Management praises other stakeholders and/or reminds people of past good works by the organization
Concern	Management expresses concern for victim
Compassion	Management offers money or other gifts to victims
Regret	Management indicates they feel badly about the crisis
Apology	Management accepts full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness

Source: Combs, 2010:36

Huang, Ling and Su´s (2005) study sought to evaluate crisis response strategies in Taiwan by asking public relations managers. The data was used to create groupings of strategies. So, as a result, five groups of crisis communication strategies were formed: concession, justification, excuse, diversion, and denial. On the one hand, the groupings portrayed the accommodative-defensive continuum (protecting versus self-interest) found in the Western crisis communication writings and, on the other hand, specification to ambiguity continuum: the amount of detail in the response, which reflected the Chinese cultural values (Coombs 2010:36).

2. *Audience effects crisis communication research*

This perspective explores how stakeholders perceive and react to crises and how crisis response strategies affect those perceptions and reactions. This research is dominated by two perspectives: (1) attribution theory and (2) contingency theory.

a. Attribution theory overview

The attribution theory was developed by Heider (1958) in his work entitled "The Psychology of Interpersonal Relations". This theory stems from social psychology. It tries to analyze how humans perceive and explains an individuals' behavior, that is, the attribution process. The idea is that when a negative event happens, people seek to determine why the event happened. People tend to make attributions of responsibility for the negative events (Coombs 2010:37). The attribution could be internal or external. For example, if there is a car accident, people might think it was originated by a driver error (internal), or, environmental factor (external) such as ice on the road (idem).

This idea allows us to extend Attribution Theory to crisis communication, because stakeholders make attributions of responsibility for the events (Weiner, 1986). Thereafter, there is a need to understand the factors that shape stakeholders´ attributions and reactions to crises. That is the reason why attribution theory is audience-oriented: The AT crisis research attempts to understand how various factors in the crisis situation shape people´s attributions (Coombs 1995, 2007a).

i. Early attribution theory applied to crisis through marketing

Applications about the Attribution Theory were first found in marketing literature. Additionally, the Situational Crisis Communication Theory, developed by Coombs (2007) helped to shape and direct this literature to crisis communication research. As Hazleton (2006) stated SCCT is rooted in AT and attempts to translate its ideas into crisis communication.

Mowen and his colleagues´ (Jolly &Mowen 1985; Mowen 1979, 1980; Mowen, Jolly, & Nickell 1997) work, for instance, is an example of an early application of AT through marketing perspective. They applied AT to product recalls in order to evaluate how people/consumers perceived the recalling organization and which factors influenced their judgment (Coombs 2010:37). Mowen et al.´s (1997) factors included speed of the response, if the response was considered socially responsible, and prior recalls. The insights show that if the organization has prior recalls (precedents), this can intensify a negative perception of the company (Idem).

These contributions were in accordance with Kelley´s (1971) work and the consistency principle. Patterns demonstrate that prior factors (repeating events) boost the negative perceptions about the recall. A fast response is associated with social responsibility (Mowen et al., 1981), that is, people might think that the organization acted quickly to protect and help the consumers. So, a fast response facilitates the perception of being socially responsible. They are complementary factors.

Later research broadened the Attribution Theory to product tampering –influenced purchase intentions- (Stockmeyer, 1996), accidents –apology reduces negative emotions- (Jorgensen, 1996), and unethical behavior –the relation between the degree of responsibility and the crisis response strategies- (Bradford & Garrett, 1995). These investigations were conducted within the marketing domain (Coombs, 2010:38), but doubtlessly have helped shape Attribution Theory into crisis communication research by adding new variables and links about crisis response strategies.

ii. Situational crisis communication theory

Coombs and his colleagues began developing SCCT in 1995. The notion is simple: crises are negative events, stakeholders will make attributions about crisis responsibility, and those attributions will affect how stakeholders interact with the organization in crisis (Coombs, 1995; Coombs & Holladay, 1996; Schwarz, 2008). SCCT is focused on audience because it seeks to analyze how people perceive the crisis, their reaction to crisis response strategies as well as audience reaction to the organization in crisis (Coombs, 2010:38).

As asserted by Coombs, the kernel of SCCT is responsibility. So, based on the fact that a crisis is a threat to an organization´s reputation (Barton, 2001; Dowling, 2002) we can confirm that reputation matters because it is an essential part of an organization (Davies, Chun, da Silva, & Roper 2003; Fombrun & van Riel 2004). Responsibility is thus a factor to keep in mind in determining the threat posed by a crisis (Coombs, 2010:38). Indeed, "the initial SCCT research sought to identify the key factors that shape crisis responsibility and the threat posed by a crisis" (Ibidem:38). The SCCT puts forward a two-step process for assessing the crisis threat.

The first step is based on the Frame. The Frame can be explained by asking this question: which frames are the stakeholders using to categorize the process? To answer this question Coombs (1995) puts forward three crises types which represent increasing levels of attributions of crisis responsibility and threat posed by a crisis.

a) Victim (low crisis responsibility / low threat)
b) Accident (minimal crisis responsibility / minimal threat)
c) Intentional (strong crisis responsibility / strong threat)

The second step consists of identifying any intensifying factor. There are two main intensifiers:

a) Crisis history: has there ever been crisis before?
b) Prior reputation: how well or poorly an organization has treated stakeholders in the past. General situation of its relationship with stakeholders.

By increasing attributions of crisis responsibility, the intensifiers increase the threat from a crisis. Only one of the intensifiers needs to be present to alter the threat a crisis poses (Coombs, 2010:39).

SCCT is still developing as a theory. Andreas Schwarz, head-member of The International Research Group on Crisis Communication (IRGoCC) and professor at Ilmenau University (Germany), recorded that there are other aspects of Attribution Theory that could be added as well into SCCT. Among these factors and aspects to incorporate there is one mentioned earlier in this chapter, which is the role of culture and its implications, and the other is about the visual elements in crisis media coverage. These factors can shape the threat of a crisis beyond any doubt.

CC managers additionally select the reputation repair crisis response strategies based on the threat presented by the crisis. SCCT divides those responses into three primary strategies (deny, diminish, rebuild) and one supplemental strategy (reinforcing).

In any case, we will elaborate more on these response clusters later on in the theoretical chapter.

b. Contingency theory and crisis communication

Contingency theory is an extensive theory of public relations that determines the degree to which an organization uses an advocacy[33] or accommodative[34] response to discontent with stakeholders. This theory was mainly developed by Glen T. Cameron (2008), professor at the University of Missouri. Historically, grand theories try to explain an entire discipline and can be adapted to specific areas of the discipline. In that sense, Cameron and his colleagues (e.g., Hwang & Cameron 2008; Jin & Cameron 2207; Jin, Pang & Cameron 2007; Pang, Jin, & Cameron 2004) began to apply contingency theory to crisis communication.

As a grand theory, contingency theory seeks to explain how public relations as a whole operate. It helps to understand what decisions an organization makes about goals, alignments, ethics, and relationships with the public (Botan, 2006). There is a key variable in contingency theory called the stance, that is, how an organization responds to conflicts with other parties. As stated above, there are two types of responses: advocacy (when an organization argues for its own interests) and accommodative response (when the organization makes concession to other parties). The stance or position an organization should take relies on the nature of the public relations situation. Sometimes an organization needs to be accommodative, while at other times it may need to favor advocacy.

Table 2. Variables to evaluate the threat

Internal Variable*
• Organizational characteristics
• Public relations department characteristics
• Characteristics of dominant coalition
• Internal threats
• Individual Characteristics
• Relationship characteristics
External variables*
• Threats
• Industry environment
• General political/social environment/ external culture
• External public
*These are variable labels and each label contains multiple variables. For a complete list of the variables see Cameron et al. (2008)

[33] Advocacy is when an organization argues for its own interests (Coombs, 2010:42).
[34] Accommodation is when the organization makes concessions to the other parties (Coombs, 2010:42).

Source: Coombs, 2010:43

So, for that purpose, the contingency theory puts forward more than 80 variables to help predict what position organizations should take in a particular situation (Coombs, 2010:42). Those variables[35] help to understand the internal and external factors that can influence the position or stance of an organization (Idem).

Contingency theory examines threat differently from SCCT. Contingency theory uses a threat estimation model that utilizes threat type (internal or external) and threat duration (short term, long term) to determine the threat level. Jin and Cameron (2007) showed in their study that an internal, long-term threat posed the biggest threat and that a more accommodative response should be opted when the threat is high.

On the whole, the complexity of contingency theory comes from trying to understand the relationships between its many variables. Besides, as stated by Coombs (2010:43) a limitation of grand theories is that they offer generic explanations that are then applied to specific aspects of a discipline. He claims that middle range theories such as SCCT are more useful in understanding specific aspects of a discipline. What is more, in accordance with the sociologist Robert Merton (1968), middle range theories are more useful in understanding specific aspects of a discipline. That is, the grand theory provides the framework for integrating ideas and the middle range theories provide ways to examine these ideas. Coombs calls for an integration and a fusion of both theories.

3.2.3 Post-crisis communication phase

Post-crisis communication comprises the phase after a crisis is considered to be resolved. In this period, managers should still continue managing the effects of the crisis, since post-crisis communication is largely an extension of crisis response communication and the assimilation of the lessons learned during the crisis (Coombs, 2010:45).

3.2.3.1 Continuation of crisis communication

Post-crisis communication uses stakeholder reaction management communication. The reason is that after the crisis, the organization attempts to return back to normal operations. This, requires to invest time following up stakeholders and updating them on the business situation too. So, this type of crisis communication comprises communicative efforts to influence how stakeholders perceive the crisis, the organization and organization´s crisis response. Based on this basis, "organizations may need to cooperate with investigations, generate their own reports, or even

[35] See Cameron et al. (2008) for a complete list of variables.

show off their reactions to investigation reports from external agencies such as the government" (Coombs, 2010:45).

Depending on the crisis typology, memorials and commemoration are also distinct forms of adjusting information that are useful after the crisis. Providing psychological aid for victims including employees, is another way that adjusting information extends into the post-crisis phase (Idem).

Following Coombs, reputation repair continues in this phase as well. Renewal is an example of how reputation repair efforts extend beyond the crisis. Because, renewing and rebuilding an organization could take months or years of communicative endeavors. Sometimes, it might require carrying out changes in the executive team, program and vision of the company.

3.2.3.2 Organizational learning

As stated by numerous authors (Kovoor-Misra & Nathan, 2000) crises are perfect learning experiences. They provide an opportunity to evaluate what an organization has been doing, including what led to the crisis and the crisis management efforts. Despite that many crisis experts (e.g., Mitroff, Pearson, Harrington, 1996) have emphasized the need to learn from crises, other studies show that organizations hesitate to learn from them. For instance, Coombs (2010:46) stated that organizations or individuals that had suffered a crisis often become defensive and offer resistance to experts´ investigations.

Actually, post-mortem investigations could also be carried out by the organizations´ multifunctional team (people from different departments inside the company) and collect information from both internal and external stakeholders (Elliot, Smith, & McGuiness 2002; Kovoor-Misra & Nathan 2000). So, instead of perceiving the crisis as a trauma, organizations should promote an open climate that focuses on lessons learned and not on blame (Coombs 2010:46). A wide variety of crisis knowledge management communication issues are flourishing from crisis learning. But, it is an area with a shortage of development and exploration (idem).

To summarize this section, we can say that the anatomy of crisis communication should be understood as a progression of three crisis phases: pre-crisis, crisis, and post-crisis. Additionally, we should bear in mind that there are two types of crisis communication (crisis knowledge management and stakeholder reaction management). Each phase should require the use of one type or the other. However, reviewing the literature provided by the Handbook of Crisis Communication Research (2010) we can highlight that the most researched area of crisis communication is precisely stakeholder reaction management.

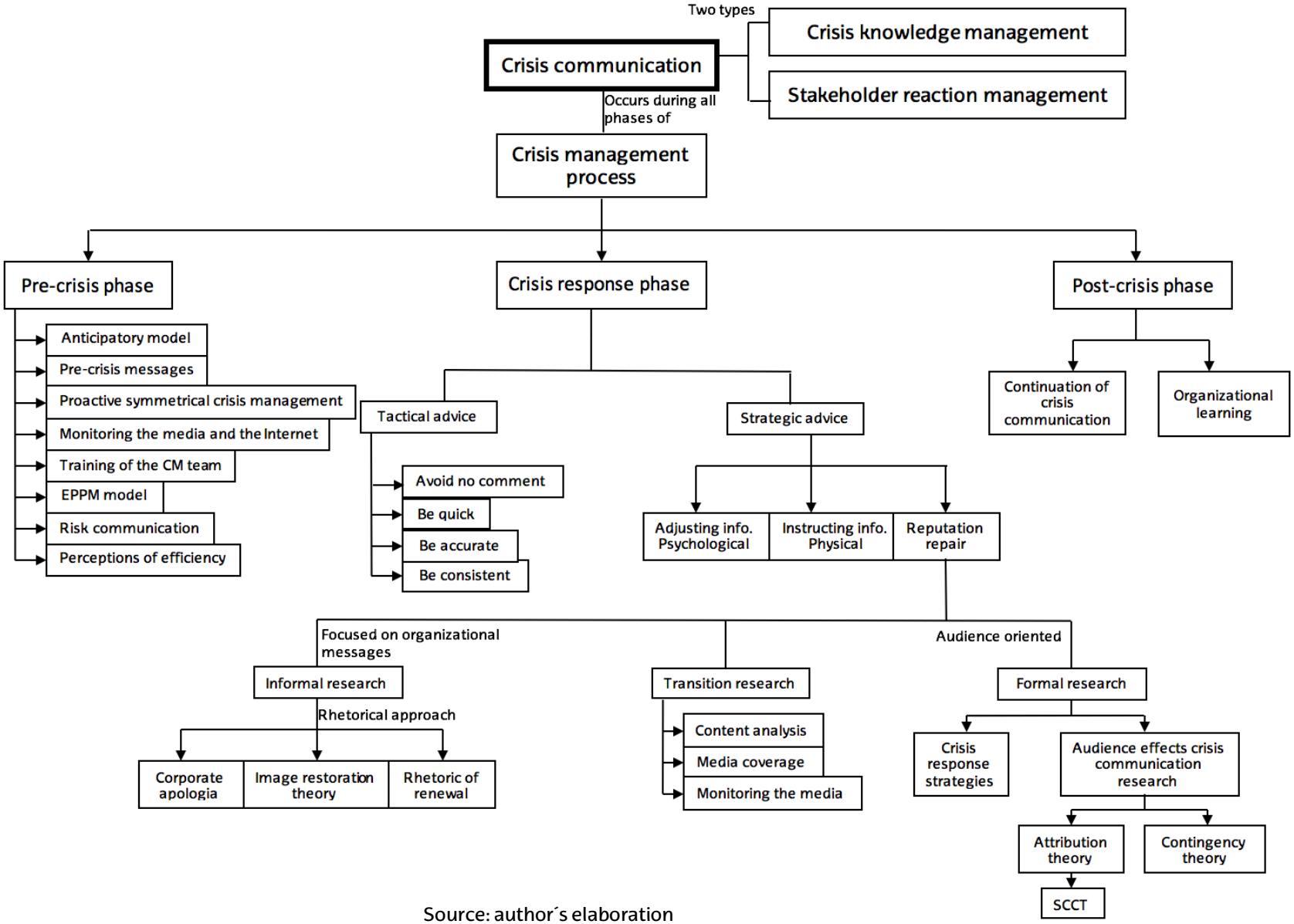
Within this area, the greatest part of research is on strategic crisis communication concerned with the crisis response phase. According to

Coombs (2010:46) this happens because crisis response can improve or worsen the crisis for the organization and its stakeholders.

As a whole, we can emphasize that crisis communication is a little bit confusing and complicated to portray as just one thing. The parameters of crisis communication provide us with a snapshot of its research frames, but we still need to highlight that CC is a very applied concept. It preserves a close relation with practice and so, new ideas and research approaches will appear on the scenario in the short/medium-term.

Before concluding this section, we will provide a diagram of CC´s anatomy which we believe offers a better understanding of its intersections and relations.

Figure 5. Anatomy of Crisis Communication



Source: author´s elaboration

3.3 International overview of Crisis Communication Research

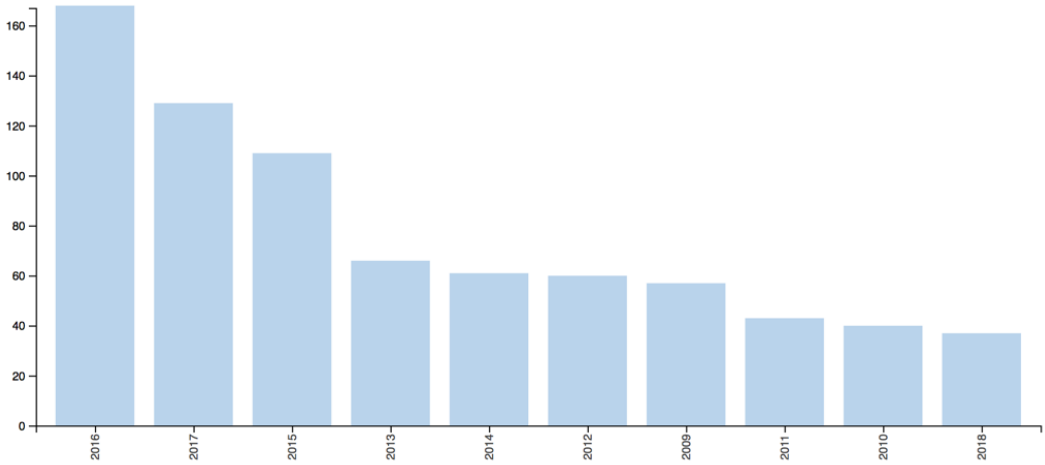
An interesting approach to observe the scope of crisis communication research around the globe is to analyze some basic demographics (number of records, year and trends of publications, territory, most prolific authors, institutions, publication journals, document type, and research areas) related to the research topic and compere it between different countries. To that end, we have used the statistics provided by the two renowned databases called The Web of Science and Scopus, which offer a quick and a global picture of any research topic´s coverage.

Both are online subscription-based databases and provide comprehensive citation search. They also provide access to multiple databases and allow for in-depth exploration of varied academic and scientific disciplines. WoS is property of Thomson Reuters, and Scopus is owned by Elsevier. An advantage of the former over the latter is the depth of coverage which goes back to 1945 in the case of WoS, and 1966 in the case of Scopus. The two of them complement each other, Scopus database, for instance, includes more records than those indexed in Journal Citation Review (WoS).

In the search process, we used the key word "crisis communication", and then we analyzed all the results using the tool "Analyze search results" provided by the two databases. For the examination, we decided not to refine the searches since our aim was to obtain a general picture of the records and not to exclude crisis communication studies conducted in other fields. The objective of the exploration was to preserve the purity of the picture. All the details about the scope of crisis communication around the glove and its main characteristics are described below. All searches were carried out in March 2018.

1. Total records found for topic "crisis communication" (time span: all years)
    - WoS (core collection): 872 records
    - Scopus: 1,364 records
2. Frequency of articles published per year
    - WoS

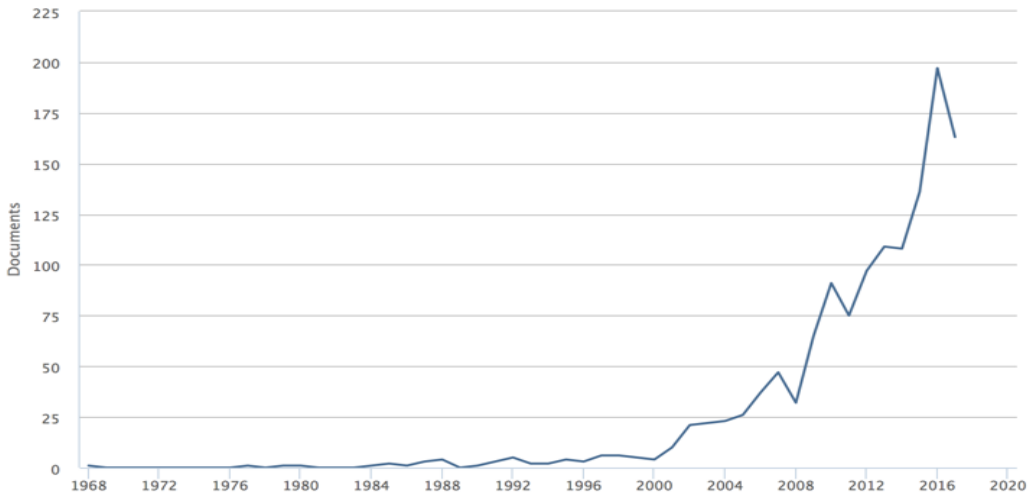
Figure 6. Frequency of articles published per year: WoS



Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 7. Frequency of articles published per year: Scopus



Source: Scopus, 2018

3. Total records found ranked by country-territory (top 10)
    - WoS

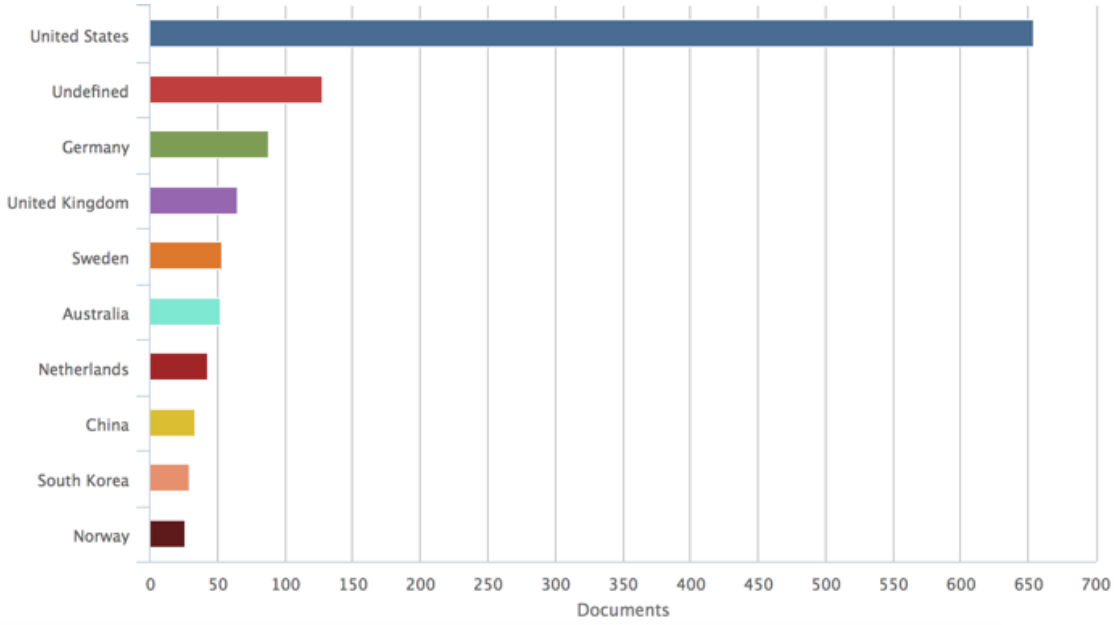
Table 3. Total records found ranked by country-territory (top 10): WoS

Field: Countries/Regions	Record Count	% of 872	Bar Chart
USA	423	48.509 %	
PEOPLES R CHINA	73	8.372 %	
NETHERLANDS	43	4.931 %	
GERMANY	39	4.472 %	
AUSTRALIA	35	4.014 %	
ENGLAND	35	4.014 %	
SWEDEN	30	3.440 %	
SOUTH KOREA	29	3.326 %	
BELGIUM	23	2.638 %	
NORWAY	20	2.294 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 8. Total records found ranked by country-territory (top 10): Scopus



Source: Scopus, 2018

4. Total records found ranked by author (top 10)
   - WoS

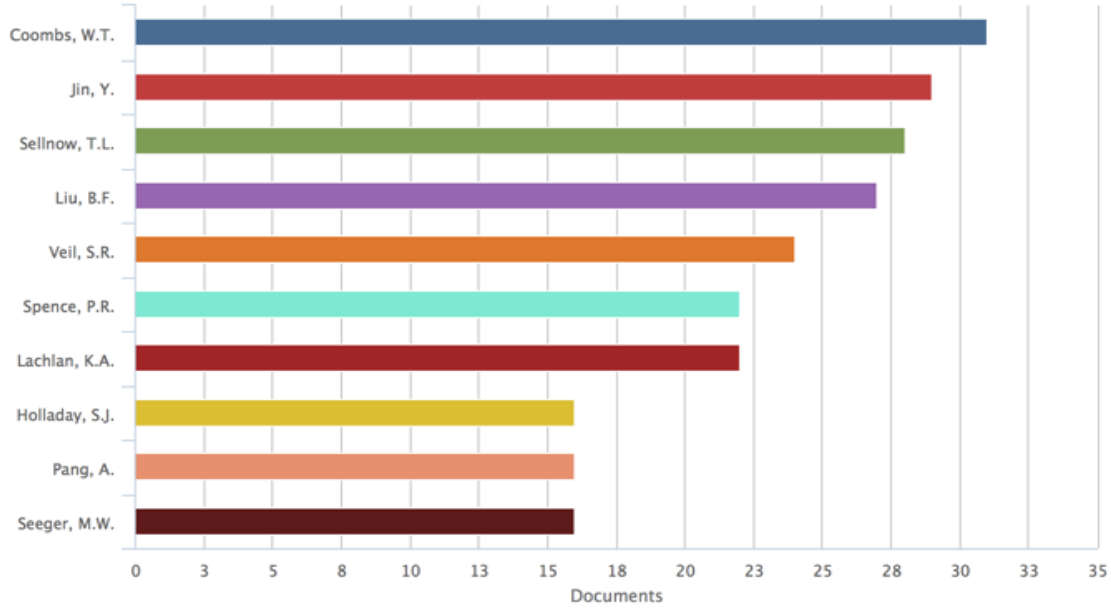
Table 4. Total records found ranked by author (top 10): WoS

Field: Authors	Record Count	% of 872	Bar Chart
LIU BF	24	2.752 %	
VEIL SR	22	2.523 %	
JIN Y	21	2.408 %	
SELLNOW TL	20	2.294 %	
COOMBS WT	18	2.064 %	
SPENCE PR	16	1.835 %	
CLAEYS AS	14	1.606 %	
KIM S	11	1.261 %	
LACHLAN KA	11	1.261 %	
CAUBERGHE V	10	1.147 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 9. Total records found ranked by author (top 10): Scopus



Source: Scopus, 2018

5. Total records found ranked by affiliation (top 10)
   - WoS

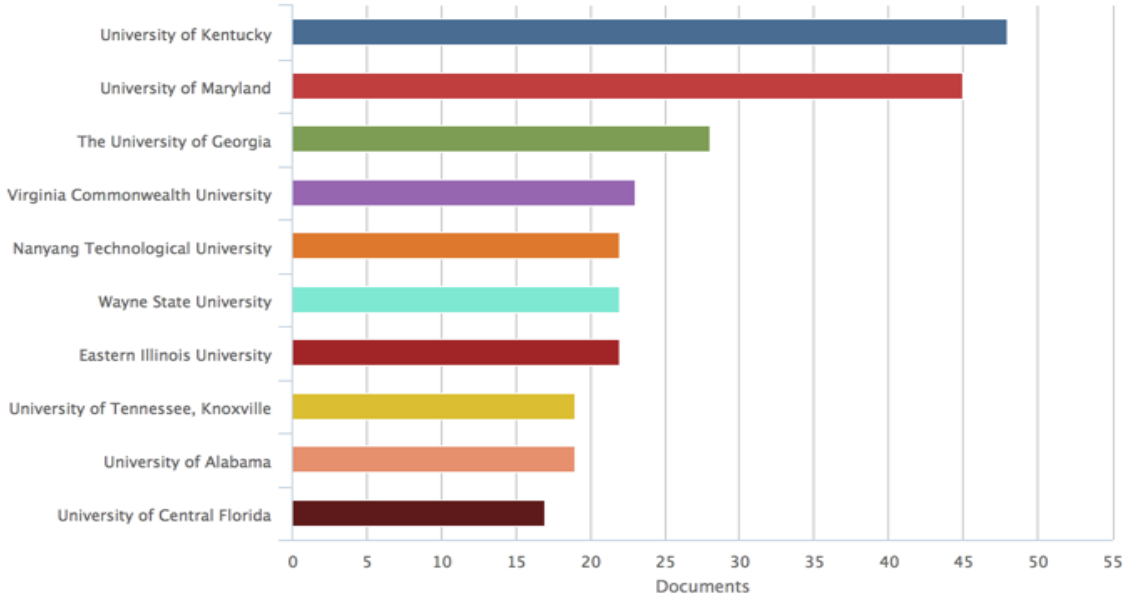
Table 5. Total records found ranked by affiliation (top10): WoS

Field: Organizations	Record Count	% of 872	Bar Chart
UNIV KENTUCKY	41	4.702 %	
UNIV MARYLAND	40	4.587 %	
UNIV GEORGIA	18	2.064 %	
VIRGINIA COMMONWEALTH UNIV	16	1.835 %	
UNIV ALABAMA	15	1.720 %	
CHINESE UNIV HONG KONG	13	1.491 %	
NANYANG TECHNOL UNIV	13	1.491 %	
UNIV AMSTERDAM	13	1.491 %	
UNIV CENT FLORIDA	13	1.491 %	
UNIV TENNESSEE	13	1.491 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 10. Total records found ranked by affiliation (top10): Scopus



Source: Scopus, 2018

6. Total records found ranked by source
   - WoS

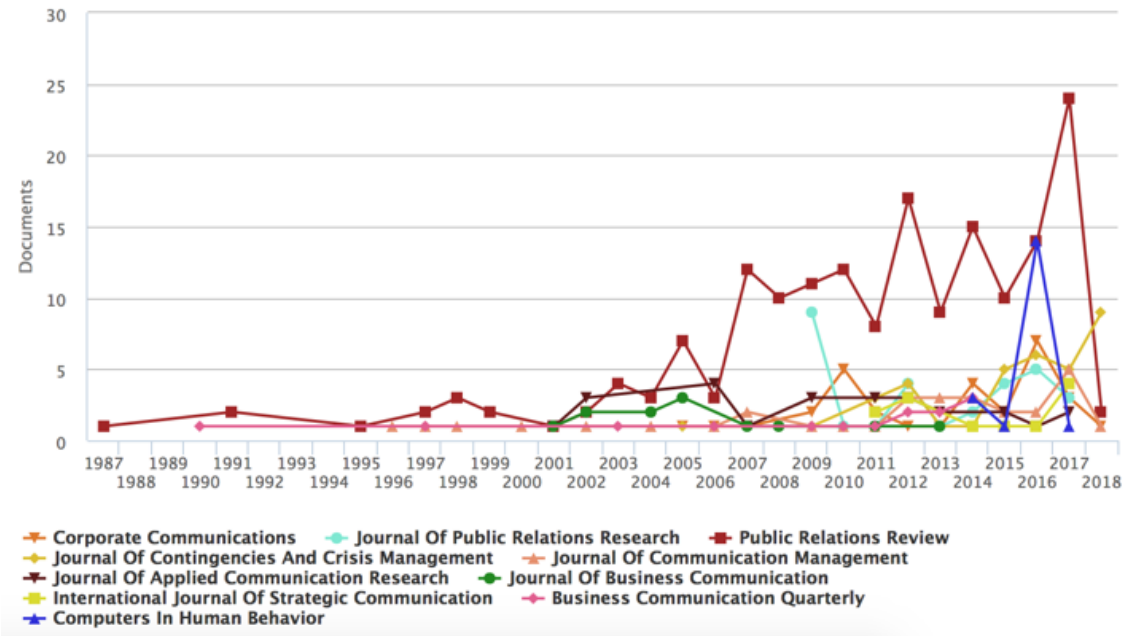
Table 6. Total records found ranked by source: WoS

Field: Source Titles	Record Count	% of 872	Bar Chart
PUBLIC RELATIONS REVIEW	167	19.151 %	
JOURNAL OF PUBLIC RELATIONS RESEARCH	37	4.243 %	
JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT	35	4.014 %	
JOURNAL OF APPLIED COMMUNICATION RESEARCH	27	3.096 %	
COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR	24	2.752 %	
CORPORATE COMMUNICATIONS	15	1.720 %	
JOURNAL OF COMMUNICATION MANAGEMENT	13	1.491 %	
COMMUNICATION RESEARCH	10	1.147 %	
JOURNAL OF RISK RESEARCH	9	1.032 %	
DISASTER MEDICINE AND PUBLIC HEALTH PREPAREDNESS	8	0.917 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 11. Total records found ranked y source: Scopus



Source: Scopus, 2018

7. Total records found ranked by document type
   - WoS

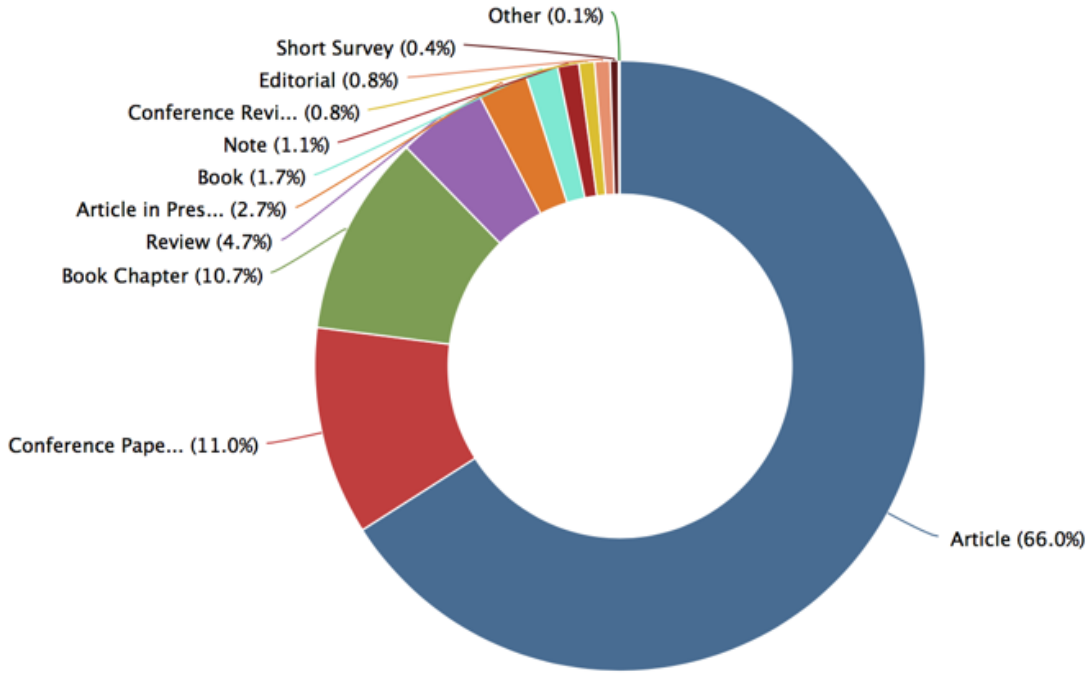
Table 7. Total records found ranked by type of document: WoS

Field: Document Types	Record Count	% of 872	Bar Chart
ARTICLE	690	79.128 %	
PROCEEDINGS PAPER	151	17.317 %	
BOOK CHAPTER	47	5.390 %	
EDITORIAL MATERIAL	20	2.294 %	
BOOK REVIEW	16	1.835 %	
REVIEW	13	1.491 %	
BOOK	1	0.115 %	
CORRECTION	1	0.115 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 12. Total records found ranked by document type: Scopus



Source: Scopus, 2018

8. Total records found ranked by document type
   - WoS

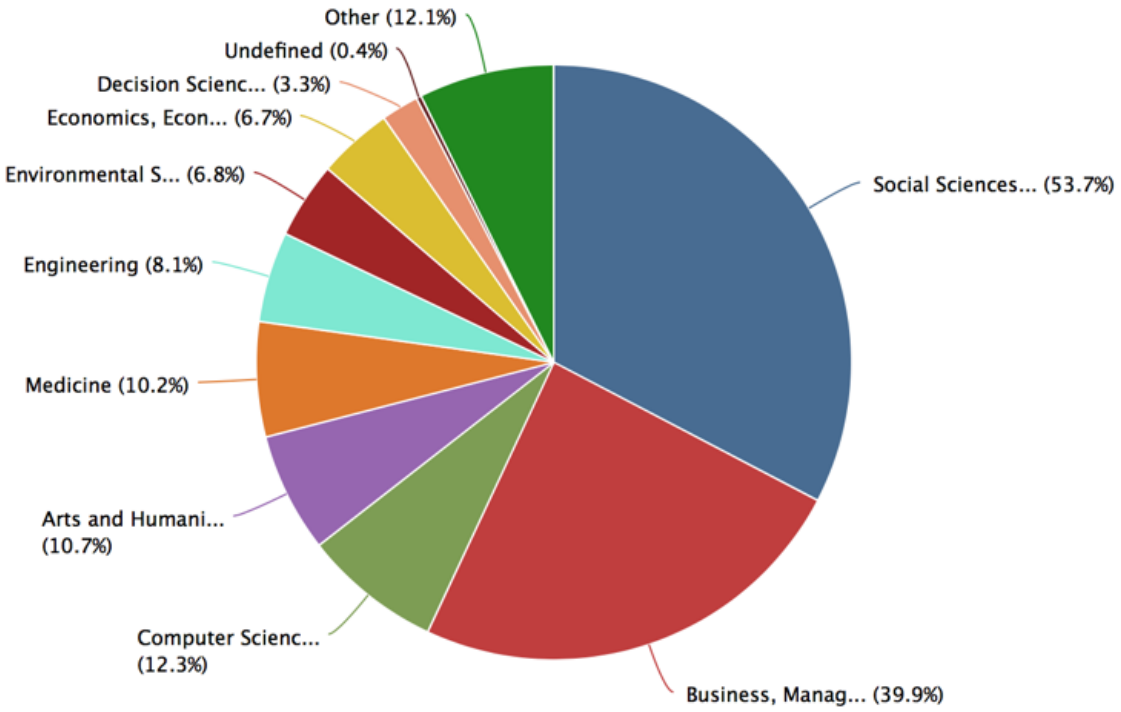
Table 8. Total records found ranked by research area: WoS

Field: Research Areas	Record Count	% of 872	Bar Chart
COMMUNICATION	422	48.394 %	
BUSINESS ECONOMICS	350	40.138 %	
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	72	8.257 %	
COMPUTER SCIENCE	51	5.849 %	
PUBLIC ENVIRONMENTAL OCCUPATIONAL HEALTH	42	4.817 %	
PSYCHOLOGY	41	4.702 %	
PUBLIC ADMINISTRATION	39	4.472 %	
ENGINEERING	35	4.014 %	
ENVIRONMENTAL SCIENCES ECOLOGY	30	3.440 %	
INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE	25	2.867 %	

Source: WoS, 2018

- Scopus

Figure 13. Total records found ranked by research area: Scopus



Source: Scopus, 2018

This quick analysis of crisis communication´s research scope shows that both databases portray similar -if not the same- trends when it comes to basic characteristics of our research topic. For instance, the graphs for number of records found, reveal that CC studies have increased steadily to

date since their beginnings, experiencing a higher growth from the year 2010 onwards. When chasing CC research production by territory, both databases portray that United States is leading CC research in America, China is doing the same in Asia, and finally, Netherlands seems to be the principal region conducting CC research in Europe. Although Spain is not yet within the top 10 ranked countries, it is worth mentioning that it is a close candidate positioned after Norway. Not surprisingly, both U.S. institutions and researchers are the most prolific when it comes to the highest number of journal publications. Thus, the U.S. Public Relations Review is the main journal gathering and publishing the majority of CC research related articles. To finish, it can be stated that Communication and Business Studies are by far the two main research areas where crisis communication has been researched.

To further interpret and compare the results presented above, we have also drawn on one of the first meta-analysis work that sought to track research trends of crisis communication in public relations journals. This work was conducted by Seon-Kyoung An (professor at the University of Alabama, United States) and I-Huie Cheng (professor at the University National Chengchi University, China) in 2010, which specifically inspected the growth and changes in crisis communication research and addressed the theoretical as well as methodological developments in the area from 1975 to 2006. Although the study does not provide us with contemporary or emerging data, it can help us get a feel for the examination of research published in the two major public relations journals: The Journal of Public Relations Research and Public Relations Review. The study pays special attention to: the growth of CC research, theoretical orientations, methodological aspects, and research subjects.

Overall, the study concludes that there is a clear increase of PR articles on crisis communication which shows that CC is becoming more diverse addressing different crisis situations. The study also reveals that theoretical applications have increased, especially, from 2001 to 2006. It was found, however, that more than half of the analyzed works did not propose research questions or hypotheses based on theories, meaning that even if theories were cited in the literature review section of the published studies, most articles' research questions and hypotheses were not based on those theories. This might reveal a lack of theoretical orientation in crisis communication research. Among the articles coded as theoretical, some theories appeared to be dominant: SCCT, issue/crisis management, IRT, and apology theory. Some other key concepts from these studies were also found to be borrowed from a larger scope of communication literature such as organizational communication, persuasion, psychology, sociology and behavioral sciences.

A key finding in this study was that a large number of the analyzed research articles were based on case studies (51,4%). These case studies used qualitative methods of context analysis and in-depth interviews. Authors suggest that the reason for using this method is that a case study

offers a more direct and recommendable manner to examine the context of the crises and their situational factors. Besides, a wide range of research subjects was conducted in the form of a case study: evaluating crisis incidents; understanding public relations managers´ perceptions; generating definitions of crisis; and suggestions for strategies. Furthermore, in none of the cases did the studies use more quantitative than qualitative techniques. According to the findings, more quantitative studies are still missing to advance the field, that is, future case studies need to be complimented with quantitative research so as to generalize results and predict situations. A call for an approach using triangulation is also suggested by the authors.

Regarding the research orientation of the studies, authors found that these are the most predominant research orientations: Evaluation research of crisis incidents (48,6%); examination of the effects of strategies (14,9%); review of definitions, functions and role of crises (8,1%); Building theories and models (%8,1); Examining public relations managers' perceptions (8,1%); and suggestions of public relations tactics or strategies (6,8%). As for a crisis type, the most frequently studied are: technical error accidents; human error accidents; illegal behavior within organizations; business related issues; and natural disasters.

Aside from this study, there is an additional landmark meta-analysis work that provides somewhat of a "state-of-the-art" as well as a complementary and different angle to explain CC theoretical trends in CC research articles over 18 years. The study was conducted by Avery et al. (2010) and published in the journal Public Relations Review: *A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009*. The study examined 66 published articles from 16 Communication and Business-related journals using Benoit´s IRT (1995, 1997) and Coombs´ SCCT (1995) as the theoretical foundation for the analysis. Authors consider that both Benoit and Coombs constitute the dominant paradigm in crisis communication research in public relations. As such, the study reveals that Benoit´s and Coombs´ works have been used increasingly over the analyzed period, thus, Coombs' works have experienced a more dramatic increase in use from 2003 to 2009.

In relation to the methodological usage to test the theory, Avery et al. (Ibidem: 1993) show there have been no significant temporal trends or variation in methods. Hence, according to the study, most research articles have frequently adopted rhetorical analysis (%42) and experiments (%27). Only 8% of the analyzed articles used qualitative methodology. When it comes to the sample used in the studies, student's samples were most popular (%45), followed by managerial samples (%23), students and general population combinations (%14), general population (%14), and others (n = 1).

The study also portrays that the most analyzed crisis phases is the post-crisis or recovery stage, followed by the crisis response stage. Only 5%

of the studies analyzed prevention and preparation in the pre-crisis stage, and very few studies examined all three stages together. Additionally, regarding the methods used and theoretical frameworks, the analysis revealed that articles using Benoit´s work were rhetorical analyses and for articles using Coombs´ works, the majority of the studies were experimental.

To conclude, it can be stated that although there are differences in the aim, sample, scope, and results between the two meta-analysis studies; both conclusions and discussions from the two studies seem to highlight similar gaps that trigger same calls for further advancement in the field. For instance, results from Avery et al. (2010) indicate "crisis communication research in public relations may benefit, both theoretically and pragmatically through more diverse contextual and methodological applications". Thus, more prescriptive studies and less descriptive research projects are encouraged to be tackled by these authors as well. In the same fashion, An & Cheng (2010:82) claim that more refined methodology and sophisticated theoretical approaches are still lacking. They also conclude that future researchers should consider applying more quantitative approaches or multiple methods (triangulation approach) to develop theories.

Overall, what we can clearly state is that today we are experiencing more crises and thus we are talking and researching more frequently about crises than ever. As the Danish professors Frandsen & Johansen (2017:17) claim, the globalization and the new information and communications technology have contributed to the notion that we are living in a crisis society. In their book Organizational Crisis Communication, Frandsen and Johansen (2017) claim that Ulrich Beck´s theory of the risk society can be utilized to explain how the risk society affects the crisis management and crisis communication activities of both private and public organizations. Hence, both the societal dimension of Ulrich´s general framework and the development of organizational crises seem to be the core components to fathom the transformations that have been taking place in society.

In the next point, we will explain how crisis management and crisis communication have developed to become an organizational practice in private and public organizations and an academic discipline within the social sciences at research and educational institutions.

3.3.1 Institutionalization of crisis management and crisis communication

Currently, more and more academics agree that crisis is becoming the new norm. This characteristic is, indeed, the reason why crisis management and crisis communication have been institutionalized as a field of research and practice (Frandsen & Johansen, 2017:2). Institutionalization could be

understood as the process of inserting a new norm, belief, model, or role within an organization or in the society as a whole. It is "an idea that changes the organizations and ends up being adopted and taken for granted by their members" (Ibidem, 2017:2).

Frandsen and Johansen (2017) describe two types of institutionalization processes, the first involves private and public companies, where CM and CC have been recognized as a specific organizational practice since the mid-1980s. And the second type of institutionalization, has been applied at universities and business schools where CM and CC have been recognized as an academic discipline. From these two streams, two different types of knowledge are produced: (1) practical knowledge based mainly on personal experience; and (2) theoretical knowledge based mainly on scientific research. Yet, there is a third knowledge-producing context that refers to the consultancy industry. Hence, this knowledge is placed between the two above-mentioned streams, that is, between practical and theoretical knowledge. From now on, we will focus only on the practical and theoretical institutionalization processes.

3.3.1.1 Institutionalization of CM and CC in organizations

With regard to the organizational practice process, Frandsen and Johansen (2017) describe that during the last three decades, private and public companies around the globe have increasingly established crisis preparedness. This implementation, however, has not taken place at the same time in all countries, and was not adopted at the same speed by all the organizations. It was first embraced by large U.S. corporations, and later on, by smaller organizations in the same country. Little by little, this institutionalization was imported by other organizations located in other countries.

Frandsen and Johansen (2017) also portray several reasons why organizations might have wanted to adopt this role in their industries. On the one hand, organizations started to realize that a severe crisis can harm a company in various ways (a decrease in profits, a decrease in influence, etc.) but beyond that, they recognized that a crisis can undermine a company by damaging its trust and reputation. On the other hand, aside from these rational reasons, Frandsen and Johansen (2017) explain that there are also symbolic reasons for establishing crisis preparedness. For instance, there are organizations that decide to implement or follow the actions taken by the most progressive and most admired organizations within a certain sector, not for seeking better outcomes or efficiency but for gaining social and organizational legitimacy. This is the phenomenon called isomorphism: "the result of the competitive pressures that force organizations to adopt a form that is more suitable to their survival (Hannan & Freeman, 1977), but at the same time it has become a system that "make organizations more similar without necessarily making them more efficient" (DiMaggio & Porwell, 1983:147).

Among the pioneer empirical studies of private companies´ crisis preparedness we can find Thierry Pauchant and Ian I. Mitroff´s (1992) research conducted by the University of Southern California (Center for Crisis Management) from 1987 to 1991. The study includes 500 interviews with managers from the United States, Canada, and France and a questionnaire sent to executives in Fortune 1000 companies in the U.S. The study revealed that in 1990, 55% of the companies had a crisis management team and that 50% of the respondents claimed their company´s crisis management plan was sufficient.

There is another annual study worth mentioning called "Crisis Management and Security Survey" published only from 2002 to 2004 and conducted by the American Management Association that sought to evaluate companies' (n = 174 respondents) crisis preparedness. To the question "Does your company have a crisis management plan? The study showed that in 2004, 61% of the respondents answered yes (against 49 percent in 2002). To the question "Has your organization designated a crisis management team? 54 percent of participants answered yes (the same as in 2002).

Additionally, one of the leading global public relations and communication firms called Burson-Marsteller, published the findings of its bi-annual crisis survey in 2015 (EMEA Crisis Survey) which reveals the changing nature of crises facing businesses. The survey (online interview) was based across 14 markets and answered by a total of 426 Business-decision makers from Europe, Middle East, and African companies. In each country, the sample was split between respondents from large businesses and from small and medium-sized businesses.

Results showed that social media activism, digital security, disruptive business models, product safety & logistical difficulties were found to be the top 5 risks or crisis concerns that keep decision makers uneasy. Interestingly, while large numbers believe that crises are imminent and laborious to handle, 40% of businesses polled said their companies did not have a crisis plan, and 44% said they did not have a digital crisis plan. Nonetheless, a sense of complacency was stressed in this study as well since 83% of companies consider they have adequate plans in place, even though 34% acknowledged they have not reevaluated it in 2 years. Commenting on the findings, Jeremy Galbraith (Burson-Marsteller´s CEO for EMEA) stated that:

> "The findings of our survey emphasize we are living thorough a particularly disruptive era with communicators facing a perfect storm of challenges. The upturn in the global economy has seen new brands enter old markets and small innovators rapidly expand, challenging traditional brands and industries" (Galbraith, 2015)

The results of this study appear consistent with the outcomes gathered from various studies conducted by Price Waterhouse Coopers. PwC is one of the most prestigious accounting firm that assists large global companies with three service lines: assurance, advisory, and tax planning. Additionally, PwC conducts several organizational assessments and publishes studies related to a wide range of areas. Among those studies, one can find the Annual Corporate Director Survey, which measures the views of public company directors from across the United States on a variety of corporate governance matters, and/or the series of CEO Pulse studies, that seek to provide "a temperature gauge of global CEO sentiment on a variety of topical business issues throughout the year".

For example, when PwC´s 2015 annual Corporate Directors Survey asked directors to reflect on their most recent crisis, 55% of CEOs say they felt most vulnerable about communicating with external stakeholders and 51% expressed concern when it came to communicating with internal stakeholders. However, when it comes to the board´s preparation for responding to a crisis, the study revealed that less than half have identified a public relations firm to assist with communications at a given crisis.

In October 2016, the accounting firm released a comprehensive annual report based on responses from 850 US public company directors (74 % of which serve on the boards of companies with more than US $1 billion in annual revenue) that included issues related to crisis management. Among others, the survey reflected that, yet, directors see room for improvement in crisis management. Only 31% of directors stated that their management performs very well at reviewing its crisis response plan. Besides, more than a third of directors would like to see their board spend additional time and focus on crisis management plans.

On the other hand, PwC´s latest Pulse on Crisis (2016) revealed that 65% of CEOs felt fragile about their ability to gather information quickly and accurately during a crisis. 26% felt vulnerable due to a lack of understanding about who should be in control, and 38% felt there is a lack of clarity when it comes to the responsibilities of the management team and individual teams taking independent decisions. Without a doubt, these findings suggest that businesses do not always have a developed and clearly communicated crisis response plan.

Yet, there is an additional study conducted and published in 2016 by a renowned global public accounting organization called Deloitte. The report provides additional results regarding the crisis preparedness of companies across the world (EMEA 32%, Asia/Pacific 32%, and the Americas 36%). The survey is called "A crisis of confidence" (2016) and it found considerable gaps between awareness of crisis threats and the preparation to handle them. The study concludes that "Board members around the globe have confidence in their organization's ability to deal with crisis situations, but a closer look suggests that many have farther to go on the journey to being truly crisis-ready". In fact, to the question if the organization they belong to

defines a specific set of actions (playbook) for crisis situation, fewer than half (49%) answered they have a crisis playbook ready to use, 18% of respondents said they do not have any crisis playbook, and one-third (33%) do not even know if they do.

When it comes to public organizations crisis preparedness, according to Frandsen and Johansen, 2017) it can be stated that these organizations are both ahead and behind of private companies at the same time. They are ahead because they have been dealing with disaster and emergency management for decades (focusing on extraordinary incidents and citizen safety), and they are lagging because they have only recently started to consider themselves as corporations and acknowledged the need to take care of their reputation as well (Ibidem:4).

All in all, drawing on different reports about organizations' crisis readiness we can state that, overall, organizations are concerned about crisis preparedness and crisis management measures but they remain fragile in terms of practice, time of dedication and allocation of resources. Although there is more crisis preparation today than there was in the past decades, the phenomenon of isomorphism reveals that, apparently, the institutionalization process of CM and CC is not being efficiently applied in all organizations. Results show that identifying a threat and taking measures are two different things. For that reason, board members must oversee the plans for dealing with each of the scenarios that might place the organization at risk and they should also play an active role in testing those playbooks, that is, recognizing what the organization is capable of and what not.

Today, this effort seems essential for any type of organization if we consider the social, political and cultural context that surrounds organizations across the world. Edelman's latest (2018) trust barometer, for instance, which has been measuring public trust in people and institutions for more than 18 years, brings to light the increasing distrust that modern societies have shown towards not only governments but also to private organizations. Richard Edelman claims that this attribute is driven by a loss in confidence in the Government (-14%) followed by a drop in the trust credence in businesses (-10%), NGOs (-9%), and media (-5%). The second problem this fall in confidence is related to the loss of credibility in the media, which "is the least trusted institution in the world for the first time" (Edelman, 2018). This last, is tied to the soar of fake news and the shortage of shared news or "rational discourse" (Ibidem, 2018). In this context, Richard Edelman also suggests and encourage companies to become their own media company to boost and ensure the so-called quality information. These types of initiatives can eventually help companies to collect, deal, and elaborate their own information and make accurate decisions.

As pointed out by Frandsen and Johansen, in the United States, where this field is more advanced and people are more aware of its importance, a

process of specialization has started to grow. There are several academic books on CM and CC in areas like sports (Blaney et al., 2012), tourism (Glaesser, 2006; Henderson, 2006), hospitals (Johnson, 2006), and universities (Zdziarski et al., 2007). Additionally, it is worth mentioning that, increasingly more and more organizations around the globe are interested in expanding the interest of this profession and its members knowledge by "setting standards and offering professional certification" (Frandsen and Johansen, 2017). To that end, practitioners in charge of the CM of both public and private organizations are increasingly becoming members of various national and international professional associations and institutions that help in the advancement of the field. Unfortunately, there is no Crisis Communication Association yet. These are some of the leading organizations in the field:

- International Association of Emergency Managers (IAEM) (1952-)
- International Association of Business Communicators (IABC) (1970-)
- Professional Crisis Management Association (PCMA) (1981)
- Institute for Crisis Management (1990-)
- The International Emergency Management Society (TIEMS) (1993-)
- Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) (2004)
- International Association of Crisis Management (ICMA) (2006)
- Public Risk Management Organization (PRIMO) (2007-)
- International Association of Risk and Crisis Communication (IARCC)(2013-)

3.3.1.2 Institutionalization of CM and CC in academia

With regard to the academic institutionalization process, again, development has not taken place at the same time in all countries, but some indicators confirm that the academic institutionalization process is moving forward across countries. In line with Frandsen & Johansen (2017:5), the most significant indicator is that there are active researchers investigating the field. As stated earlier in this chapter, in the 1980s, researchers from many different scientific disciplines started to establish organizational crises, crisis management, and crisis communication as a field of study. Most of those studies related to organizational crises were published after 1985 (Pauchant & Douville, 1998). Our previous bibliometric review also shows that the number of journal articles on crisis communication have grown considerably in recent years.

Among the most prolific North American crisis management and crisis communication researchers, we can find (in alphabetical order): William L. Benoit, Glent T. Cameron, W. Timothy Coombs, Kathleen Fearn-Banks, Amiso George, Robert L. Heath, Keith M. Hearit, Sherry J. Holladay, Brook F. Liu, Ian I. Mitroff, Bryan H. Reber, Matthew W. Seeger, Deanne Sellnow, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, and Shari Veil, among others. Among European researchers one can mention: An-Sofie Claeys (Belgium), Patrick Lagadec, Thierry Pauchant, and Christophe Roux-Dufort (France), Martin

Löffelholz, Friederike Schultz, and Andreas Schwarz (Germany), Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani, and Chiara Valentini (Italy), Arjen Boin, Paul t´Hart, Uriel Rosenthal, Tony Van der Meer, and Marita Vos (The Netherlands), Jesper Falkheimer, Mats Heide, Eva-Karin Olsson, Charlotte Simonsson, and Orla Vigso (Sweden), and Dominic Elliot and Dennis Smith (United Kingdom). Among the Asian researchers, one can find: Yan Jin (China), Sora Kim, and Augustine Pang (Singapore). This listing is by no means exhaustive, but it provides a few leads for further exploration.

The second indicator of the academic institutionalization process is the presence of academic conferences. There are several international forums held in Europe where researchers can debate about emerging issues and exchange opinions in the field. For instance, in 2015, the Temporary Working Group Crisis Communication was transformed into a full section within the European Communication Research and Education Association (ECREA). This devotion symbolized an important step towards the institutionalization of this field in terms of research, practice and teaching. Aside from this forum, one can find the series of the biannual international conferences of Crisis Communication that have been held five times so far (at Ilmenau[36] in 2009, Aarhus[37] in 2011, Erfurt[38] in 2013, Helsingborg[39] in 2015, and Lisbon[40] in 2017). Tracking additional Crisis Communication conferences in Europe, we can point out Quadriga University's International Crisis Communication Conference that takes place every year in Berlin, Germany. This conference is organized by Quadriga University of Applied Sciences, and focuses and discusses practical concerns as well as experiences with PR experts throughout workshop sessions and interactive crisis management games. So far, six conferences have been held in Quadriga´s forum.

Likewise, on the other side of the Atlantic Ocean, an International Crisis and Risk Communication (ICRC) Conference is held annually at the University of Central Florida, Orlando. The idea of this conference is to create a forum for both academic scholars and practitioners from the United States and around the world to share research findings, lessons learned from field experience and concepts gleaned from scholarship. Up today, the Nicholson School of Communication (UCF) has organized this conference eight times since its beginnings in 2010.

Additionally, the pioneering worldwide platform called International Association for Media and Communication Research (IAMCR) includes a working group focused on Crisis Communication since 2010. This group turned into "Crisis, Security and Conflict Communication Working Group" in 2017. IAMCR Conference is held annually in geographically spread countries. Its mission is to invite communication scholars to exchange

[36] Organized by Ilmenau University of Technology, Germany.
[37] Organized by Aarhus University, Denmark.
[38] Organized by the University of Erfurt, Germany.
[39] Organized by Lund University, Sweden.
[40] Organized by Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

ideas and works about media and communication issues. Thus, The Crisis, Security and Conflict Communication Working Group has a stronger focus on the spectrum of media and political communication (combining local and global position to CC), and it avoids "a narrower-more eyed public relations perspective concerned with offering "best practice" advice for commercial corporations"[41]

Following Frandsen and Johansen´s review (2017:6), the third indicator is the existence of academic journals related to the field, such as the International Journal of Mass Emergencies and Disasters (1983), Industrial Crisis Quarterly (1987), Management Communication Quarterly (1987), Disaster Prevention and Management (1992), and the Journal of Contingencies and Crisis Management (1992). Recently, in March 2017, the Nicholson School of Communication at the University of Central Florida announced the founding of the Journal of International Crisis and Risk Communication Research. Published as an annual volume, this journal aims to publish articles on communication research "pertinent to the real-world, complex problems and issues associates with crisis, risk and emergency situations at the international level". Thus, this is the first academic journal that is wholly devoted to the study of crisis and risk communication research. Additionally, in July 2017, professor Syed Rehan Hasan (Riphah International University, Pakistan) divulged the first volume of the *International Journal of Crisis Communication*[42]. This Asia based journal is an open access journal that aims to boost a journalistic perspective within CC research by "sharing experiences and views of professional journalists working in environment of crisis". Apart from this journal, Public Relations Review along with Journal of Public Relations Research are probably the closest one can get to a journal of crisis communication (Ibidem:6).

An additional indicator of incorporating CM and CC into academia is the creation of new literature in the form of handbooks[43] or textbooks[44]. All these books, seek to define and set boundaries to the field and provide coherence to these two disciplines (Ibidem:6). A final indicator for the academic institutionalization process is the existence of Ph.D. programs based on either crisis management or crisis communication.

---

[41] Crisis, Security and Conflict Communication Working Group´s mission statement can be found on their website: https://iamcr.org/s-wg/working-group/crisis-communication.

[42] The International Journal of Crisis Communication is not an indexed journal. It is an online submission journal.

[43] Within CM, the following handbooks have been published: International Handbook of Organizational Crisis Management (Pearson, Rous-Durfort & Clair, 2007, Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations (DuBrin, 2013), Encyclopedia of Crisis Management (Penuel et al., 2013). As for the field of CC, one can find the following books: The Handbook of Crisis Communication (Coombs & Holladay, 2010), The Handbook of International Crisis Communication Research (Schwarz et al., 2016). To these publications, one can add more recent books like Social Media and Crisis Communication (Austin & Jin, 2017), and Culture and Crisis Communication: Transboundary Cases from Nonwestern Perspectives (George & Kwansah-Aidoo, 2017).

[44] Coomb´s (1999) Ongoing Crisis Communication is among the most prominent textbooks in CC, but there are more textbooks published on the field: Fearn-Banks (1996), Ulmer et al. (2007), and Sellnow & Seeger (2013).

US universities have shown to be the most advanced institutions on offering CM and CC education at universities, either as a single course or as single units within a broader degree such as public relations. Nonetheless, it is worth emphasizing that is rare to find degree programs that exclusively or primarily focus on CM or CC. The Graduate Certificate in Risk Sciences offered by the Risk Sciences Division of the College of Communication and Information at the University of Kentucky is one exception (Srugies, 2016). Additionally, in the process of the professionalization and institutionalization of CM and CC at U.S. universities, the Emergency Management Institute's Emergency Management Higher Education Project, has helped to develop educational materials for higher education. This institute also assists faculty and students by collecting learning and teaching experiences from both practitioners and professors (FEMA, 2012).

Among educational institutionalization initiatives, The Grady College of Journalism and Mass Communication from the University of Georgia, for instance, has recently (April 2018) inaugurated[45] a new annual forum called Crisis Communication Think Tank (CCTT) with the aim to meet, collaborate, and exchange opinions among different experts (perceived leaders) in the field. The purpose of this forum is "to build collaborations among researchers, professionals, and educators, in and outside the US". (CCTT, 2018).

When it comes to European academia, it is worth mentioning that in 2001, the initiative to establish the International Research Group on Crisis Communication (IRGoCC)[46] emerged at the Institute for Media and Communications at TU Ilmenau University, Germany. Currently, Prof. Dr. Martin Löffelholz and Dr. Andreas Schwarz manage this research group. They seek to "intensify the dialogue and knowledge transfer between practitioners (...), the media and scholars interested in crisis communication research".

On the other hand, the University of Jyväskylä in Finland is also characteristic for the development of new tools for crisis management and crisis communication in the public sector and in the society. One of the most important contributions to this field is the development of a "Crisis Communication Scorecard"[47]. This tool was promoted to offer an online audit mechanism for the evaluation of emergency crisis communication before, during, and after a crisis. It comprises a set of performance indicators for each stage describing the communication actions taken, and a preparedness evaluation scale. This tool provides public authorities as well as organizations an instrument to assess their readiness to face a

[45] The first Crisis Communication Think Tank was organized by the Department of Advertising & Public Relations, and co-sponsored by the C. Yarbrough Professorship in Crisis Communication Leadership and the Center for Health and Risk Communication at the University of Georgia. The event took place in Athens, (GA) on April 30, 2018.

[46] More information about IRGoCC can be found here: https://www.tu-ilmenau.de/en/crisis/research-group/about-us/

[47] More information about the project and the CC Scorecard can be found here: http://www.crisiscommunication.fi/criscomscore/scorecard

crisis. Dr. Marita Vos and her Colleagues from the Department of Communication are the authors of this project.

In Europe, one can also find different associations devoted to Public Relations or Corporate Communication. For instance, Euprera (European Public Relations Education and Research Association) along with the European Association of Communication Directors (EACD) publish annually the results from the European Communication Monitor (ECM), the largest transnational study on strategic communication worldwide. The survey is based on interviews with thousands of communicators in 48 European countries. This survey is complemented by bi-annual surveys in other regions like Asia-Pacific, Latin and North America. The study is conducted by Piet Verhoeven (University of Amserdam), María Ángeles Moreno (King Juan Carlos University), Dejan Vercic (University of Ljubljana), and the Lead researcher Ansgar Zerfass (Leipzig Univesity). The study analyzes the state of strategic communication in European organizations and their challenges.

To end, it is worth stressing that this review only presents some of the initiatives carried out by different institutions in the educational route of CM and CC in the U.S and Europe. By no means does it expect to be representative, but rather an illustration of the current academic institutionalization. Although considerable research has been devoted to CM and CC, less attention has been paid to the study of the state of CM and CC education. Among the few studies one can find is the special issue of Journal of Management Education on "Crisis management education" (Lalonde & Roux-Dufort, 2013), and Alice Srugies´s review about the models for education and application of international crisis communication research (2016:499). Aside from these works, one can also find articles devoted to the practice and teaching of this discipline (Coombs, 2001). However, we still need to investigate and discover whether CM/CM are being implemented in the academic system and/or if this implementation is working out. Doubtlessly, there is a need for more research on this issue. Thus, our International Delphi Study about Crisis Communication Research and Education carried out as part of this Dissertation seeks to fill this gap by bringing to light new challenges in CC research and education.

3.4 Tracing Crisis Communication Research in Spain

Three studies can help us detail the main historical records of crisis communication and Public Relations trends in Spain. Carlos Paniagua Gallart (2010), former president of the Association of Communication and Public Relations Consultancy Companies, authors one of the studies entitled: *Una historia de la comunicación de crisis en España*. While Pilar Saura (2004), authors the second approach to CC account in Spain: *La investigación sobre gestión y communicacion de crisis en Estados Unidos y en*

España. And last but not least, Míguez-González et al. (2014), from the University of Vigo, published: *A bibliographic study of public relations in Spanish media and communication journals*[48]*, 2000-2012*. In this study, Míguez-González and her colleagues sought to analyze the trends (authors, gender, affiliation, themes, geographical scope of research, studied sectors, and usage of the term PR) as well as the visibility of research on public relations in Spain.

Having said that, throughout the following historical record, we aim to discover when and how did the field of crisis communication grow in Spain, what the research trends within PR investigations are, who are the main researchers and studies conducted in CC and finally, whether there are Spanish associations in this arena that concern contributing to the scholarship of CC.

Paniagua (2010) explains that we could differentiate between four main phases in the evolution of Crisis Communication in Spain. He locates its beginnings in the last decade during the 70´s, 80´s, and 90´s, and he describes its continuation up until the new century. As a general approach, we should start highlighting that Franco´s dictatorship hurdled the development of a wide range of research disciplines in Spain, but more specifically, it barrier the advancement of Public Relations as a result of the lack of freedom in press media.

In general, Paniagua claims that the history of crisis communication advanced in parallel with both the history of the financial press and the history of the Spanish Journalist Association of Economic Information (APIE), since the communication techniques and practice during all these years progressed in accordance with the professionalization of these collectives.

In the 70´s, the relationship between businesses and journalists was based on mutual interest. During that time, companies did not value anything but press advertisements, and journalists were used to earning commissions from these companies. Corporate communication was not appreciated by organizations. Only the banking sector was encouraged to render account of their activities. Likewise, companies listed on the stock market were also "forced" to establish a minimum of communication with its shareholders. The term crisis communication did not exist "officially", and if there was any crisis, conspiracy and threat would censor any information related to the crisis (Paniagua, 2010:6). This modus operandi stopped thanks to a change in the political regime and to the reconstruction of the political culture.

[48] The selected journals were: Ámbitos, Ánalisi, CIC, Comunicar, Comunicación y Sociedad, Doxa Comunicación, Estudios sobre el mensaje periodístico, RLCS, Questiones publicitarias, Sphera Pública, Tripodos, and Zer. All these journals have been in the first or second quartile of INRECS (impact index of Spanish journals for the Social Sciences).

Before and Before and during the Spanish transition, new financial newspapers tried to avoid Franco´s censorship. One of the leading newspapers at that time was called *Informaciones*. Later, more professionalized financial weekly papers[49] would lash out against Francos´s dictatorship. Paniagua mentions 4 remarkable events that aid in the specialization of financial information. First, the energy crisis *(1973 oil crisis embargo*) as well as the subsequent economic recession, which triggered a great need of information by citizens. Second, in 1973, Spanish financial journalists created the Journalist Association of Economic Information to end with the interest-based relationships with companies and the commission-based information Third, the opening up of Spanish borders increased the confidence and flow among European countries. Finally, yet importantly, the economic growth that begun in the early 80´s (Paniagua, 2010:7). The mission during these obscure 70´s was clear, they sought to consolidate the collective of financial c journalists, eliminate corruption, conclude the status quo between the journalist and companies, and start reporting –without threats- regardless of the situation, either with a crisis or not.

During the 80´s, a bulk of diaries specialized in economy were published[50], giving way to new information agencies such as OTR Press, Colpisa, EFE, and Europa Press. These agencies reinforced the economic information in their financial sections. Additionally, thanks to the opening of the Spanish barriers, new international agencies[51] and financial newspapers established their headquarters in the country. Little by little, the economic growth lead the companies to obtain a good reputation and to save their images. This trend would eventually force businesses to think about the necessity to have a contingency plan for unfavorable situations. Indeed, it was during this decade that the terms crisis communication and crisis communication plan started to emerge, and where the communication professionals (practitioners) learned the basic rules and tactics to handle a crisis. Paniagua calls this decade the pedagogical 80´s (2010:15).

In addition to that, in 1989, The Journalist Association of Economic information elaborated a report listing five ethical principles[52] for communication professionals, and in 1992, they founded the Association of Communication Directors (dircom). Today this association is made up of

[49] *Cambio 16, Doblón y Contrapunto, Posible, Mundo, Cuadernos para el Diálogo, Triunfo, Sábado Gráfico*, and *Cinco Días* are some of the diaries that disguised their critique against Franco with economic information.

[50] *Mercado, El lunes Económico, Dirigentes, Inversión, Economics, Ranking*, and *Futuro* were some of the diaries published in that decade. Many of them have disappear these days.

[51] *Reuters, Bloombers, Knite Readder*, and *Bridge News* were some of the International agencies and economic diaries that reinforced their correspondents in Spain.

[52] The ethic codes (dos and don´ts) proposed by the association could be summarized in 3 ideas: (1) do not utilize privileged information for personal benefit, (2) do not juggle information activity with Communication or organizational consultancy, and (3) respect the norms of veracity of the information.

more than 600 communication directors from renowned Spanish companies.

The 90´s were characterized by being the most turbulent years. Paniagua (2010:17) stresses that in comparison to Europe and North American communication professionals, Spanish practitioners had to learn in almost two decades, what their international colleagues learned at a much slower pace. The ADECEC (Association of Communication and Public Relations Consultance Companies), for instance, was founded in 1991, and in the same year an official Bachelor Degree in Public Relations[53] was first launched at the Complutense University of Madrid. Thus, during these decades, various associations in the field (APIE, ADECEC) arranged several appointments for the advancement of and to set the frames for the PR profession as well as for education. Additionally, a media transition from monomedia journalism to multimedia projects took place in the professionalization of this discipline, and by degrees larger media groups started to conquer independent broadcasters. The arrival of the Internet and the increased interest that the political power had on this field also shook the end of this decade.

Eventually, the new century brought the digitalization of the media, which also aided the concentration of press media and subsequently editorial viewpoints. However, as Paniagua (2010:21) claims, the digitalization process transformed the form but not the substance of crisis communication. Professionals need to adapt the message to the new channels and leverage new tools to succed in crisis management.

On the other hand, Pilar Saura´s paper (2004) about US and Spanish crisis communication research, provides a brief analysis of CC studies in both countries as well as the methodological applications. This work is only based on nine researches (six of them are thesis dissertations) from various Spanish and US authors (Pauchant & Mitroff, Marra, Hurd, Massey, Ulmer, et al.). However, one cannot claim that this study presents an accurate and representative picture of CC research and methodological approaches in the aforementioned countries. Nonetheless, she provides the names of some important authors that have conducted CC research in Spain: Cesar Pérez Tudela, Alfonso González Herrero, José Luis Rodríguez García, and Pilar Saura herself. She also mentions that the case study method together with qualitative methods are the most frequently used techniques in US and Spanish CC investigations.

Finally, the last study that can assist us in gaining a broader picture of Public Relation trends in Spain is the bibliographic research of Míguel-González and her colleagues published in the journal Public Relations Review in 2014. Although it does not provide us with updated data, it does contribute some clues about the tendencies of PR studies in Spain. Míguez-

[53] The University of Barcelona was the first offering PR related studies in 1969 at the Higher School of Public Relations.

Gonzalez et al. (2014:819) highlight that until 2011, Spanish PR researchers had one single medium for publication: the proceedings of the annual or two-yearly conference organized by the Association of Public Relations Researchers (AIRP). Hence, a group of lecturers at Málaga University (members of the association), created the Institute for Public Relations Research (IIRP) and they started publishing the *Revista Internacional de Relaciones Públicas* in 2011. At present, this is the sole scientific publication in Spain for this domain. However, as it was only recently founded, it does not yet have a strong impact factor, "neither has it been considered for the widely accepted databases" (Míguez-Gonzalez et al., 2014:819).

In this study, 3,728 articles were analyzed and retrieved from INRECS indexed journals. According to the results, the year 2006 was the most prolific in terms of publications. The authors of this study link this peak to the activities (promotion and dissemination) carried out by the AIRP in its beginnings, 2004. Within Spanish Universities, the most widely present in journal publications is the Complutense University of Madrid with 15 articles. It is followed by the University of Barcelona (13 articles) and the University of the Basque Country (UPV/EHU) (11 articles). Nonetheless, as we lack more recent data, we should bear in mind that these numbers must have changed since 2014.

Regarding the research topic within PR, generic research themes such as theoretical, historical or meta research questions are the most common topics in the sample, representing over 23% of articles. After that, institutional communication (14,5%) and crisis communication (10,4%) related topics seem to be the most researched themes. However, CC seem to have lost momentum over time since only two of the18 papers based on crisis communication were published since 2009 (Ibidem:824).

Finally, although there are specific PR studies on some particular sectors (public administration, private companies, non-governmental organization, non-profit organizations...) the majority of articles in the sample (63%) do not carry out research on specific organizations.

All in all, the study concludes that public relations are a secondary topic in the current INRECS journals, that is, the existing Spanish journals seem to be more generic and less centered on PR issues. Furthermore, the only Spanish journal specialized in PR is not yet indexed. Thus, "the current scenario for the dissemination and visibility of public relations publication in Spain is rather bleak" (Míguez-González, 2014:826). Authors of this study, additionally, stress the need to contribute to the development of the *Revista Internacional de Relaciones Públicas* by publishing the outcomes of PR studies there. On the other hand, what seems to go against this determination is that, increasingly, Spanish researchers have to struggle to publish their results in scientific journals of proven prestige (high-impact index) so that their personal CV is evaluated in a better light by regional (UNIBASQ, for the case of the Basque Country) as well as national (ANECA)

quality assessment agencies. That is why publishing in journals that are not yet indexed is not among Spanish PR researchers' priorities.

3.4.1 Crisis communication case studies in Spain

As we have stated throughout this literature review, the case study method is one of the most applied approaches in CC research, including Spanish CC investigations. Thus, we will summarize some of the most important Spanish landmark crisis events that happened in the past, as well as the core works done in this field. Finally, we will portray some of the contributions made by Spanish communication associations (Dircom) in relation to the state of crisis communication.

If we delve into the main historical crises that took place in Spain, one should begin by mentioning the Palomares incident that took place on January 17, 1966. This nuclear airplane crash is said to have marked the beginning of the planning and control of the image of Spain in the field of crisis management and crisis communication. This was somehow, the first event that Franco´s dictatorship sought to handle strategically (Micaletto et al., 2016:126). Today, the crisis of Palomares remains unresolved. An additional scandal that is still pending is "the stolen babies" which was perpetrated by a criminal network made up of Nuns and Doctors during Francos´ dictatorship and that continued committing crimes up until the transition.

If we trace environmental disasters, one should also mention the "Prestige oil spill" that occurred in November 2002 on the coast of Galicia. When the Prestige oil tanker broke in half, it spilled more than 77,000 tons of crude oil that polluted thousands of kilometers of coastline not only in the north of Spain, but it also spread to France and Portugal. The sinking of the Prestige, might have been avoided if the Spanish authorities had not decided to tow the ailing tanker further out to the sea in rough weather. This crisis caused great harm to the local fishing industry. Indeed, the spill is known to be the largest environmental disaster in the history of Spain.

One of the most relevant food poisoning crises broke out in spring of 1981. It was called the toxic oil syndrome or the "cooking oil scandal" which caused the death of over 1,000 people as well as over 25,000 people seriously injured, many of whom were permanently disabled. The cause was traced to the consumption of colza oil that had been produced for industrial rather than food use. It was the most devastating food poisoning in modern European history. The Spanish health ministry allowed families to hand in their contaminated oil and replace it with pure olive oil. This initiative was grossly mishandled, with few authentic records kept of who was exchanging what or whether the oil came from affected or unaffected households (Woffinden, 2001).

Aside from the aforementioned crises, Spain has been affected by a wide variety of crises that has shaped its history. By natural disasters like the Tous dam failure in 1982, or Lorca earthquake in 2011; by terror attacks perpetrated by E.T.A (Hipercor attack in 1987, and Madrid-Barajas airport bombing in 2006, among others) and al-Qaeda (11-M in 2004, and Barcelona-Cambrils attacks in 2017); by plane crashes like Yak-42 in 2003 and Spanair in 2008; by virus diseases like Ebola in 2014; and by several political corruption cases that involve and still to date affect (2018) the two main parties in Spain, that is, PP and PSOE. Unfortunately, most of these crises have been poorly managed according to crisis communication guidelines.

However, there is one crisis that was generally touted to be an effective response by Deloitte Company during "Windsor tower fire" in Madrid, 2005. Although there were no victims, several firefighters were injured. The fire was blamed on an electrical fault which eventually caused the demolition of the most important tower in the city. The building was mainly made up of offices and headquarters of national and international companies. Deloitte´s headquarter, for instance, was based in this building with more than 1,200 employees (occupying 20 of the total 32 floors). The communication department of this company performed an effective and quick proactive crisis communication plan, identifying the risks and attending the information needs of their stakeholders (Panadero, 2005).

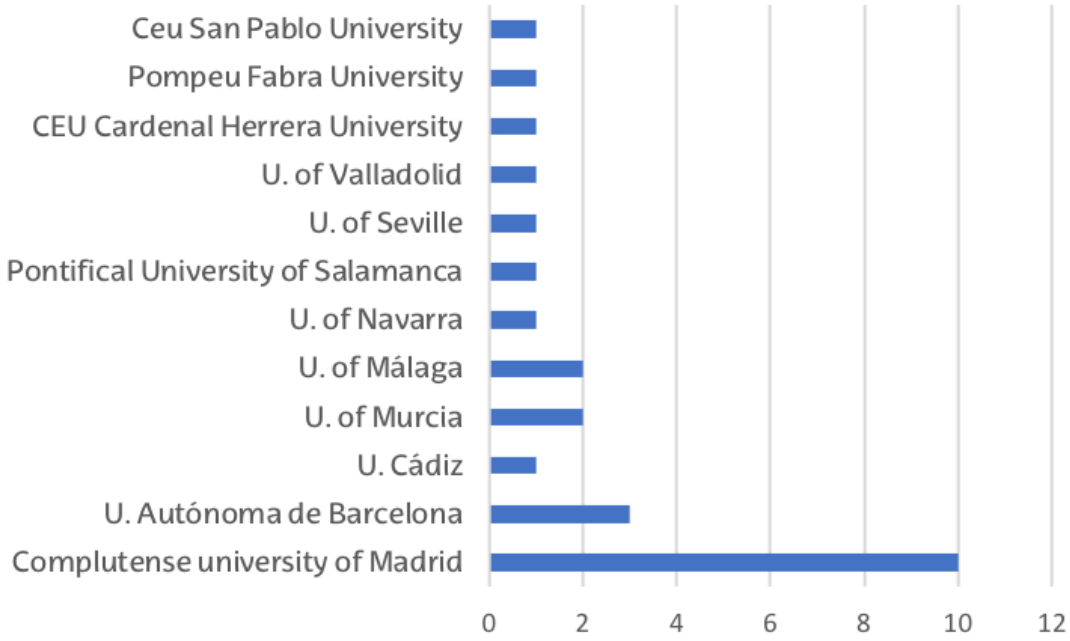
3.4.2 Crisis communication studies in Spain

This section will cover most of the important Spanish contributions carried out in this field. We will first begin with some basic statistics about the doctoral dissertations and the articles published in this arena. Then, we will continue by mentioning the main contributions done by the Spanish Association of Communication Directors (Dircom) and finally, we will introduce some Spanish academic associations that have also promoted the advancement of our subject of study.

According to Teseo[54] online database, there are 26 thesis dissertations about crisis communication conducted in twelve Spanish universities from 1995 until 2017, being the Complutense University of Madrid the most prolific.

[54] Teseo is an online search engine for Thesis Dissertations conducted at Spanish Universities.

Figure 14. Number of dissertations defended at Spanish Universities



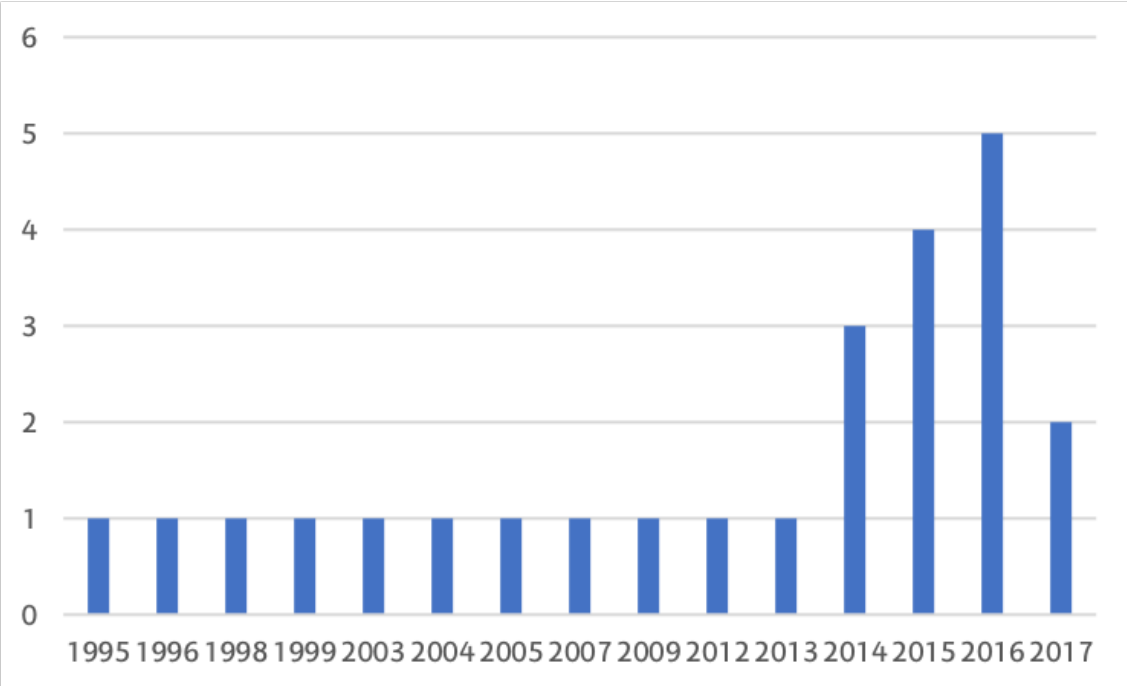
Source: Author´s elaboration according to the data provided by the Spanish Ministry of Education, Culture, and Sports

Francisco Marín Calahorro conducted the first thesis dissertation in 1995, where he addressed different political/military crises. Today, he is a renowned organizational crisis communication professor and consultant who has published several books related to the field (Calahorro, 2005; Marín, 1997, 2000, 2009). Likewise, in 1996 Alfonso Gonzalez Herrero -a prolific researcher with several publications on the field (1998) and consultant in crisis communication- defended the second CC dissertation based on the tourism sector. Lastly, the third renowned author in the field - Pilar Saura Perez- defended her doctoral dissertation in 2003, in which she addressed the crisis communication management in the food industry.

The three dissertations were conducted at the Complutense University of Madrid. Hereafter, if we have a look at the average number of doctoral dissertations defended to date, we can state that approximately one CC dissertation has been conducted per year. 2016, for instance, was the most fruitful year with 5 CC dissertations. Although it is not a large number - compared to international CC investigation development-, at least, it seems like Spanish research interest on crisis communication has not taken a step backwards.

When we look at the object of study of the doctoral dissertations, one can find a mix of case studies based on different sectors but, primarily, on public institutions (Natural disasters, emergencies, health issues) and NGOs. Only few of them focus on the private sector and deal with first-hand data (Enrique, 2007; Saura, 2003).

Figure 15. Number of Dissertations defended per year



Source: Author´s elaboration according to the data provided by the Spanish Ministry of Education, Culture, and Sports

In relation to the usage of the term crisis communication, what stood out most during the searching process of CC dissertations in Teseo, was that although the 25 dissertations dealt with crisis communication questions, they rarely mentioned the keyword crisis communication (in Spanish: comunicación de crisis) or crisis communication management (in Spanish: gestión de comunicación de crisis) in their titles.

Some of them include this term in their abstract but, in general, there is a lack of normalization of the usage. Most of these works do however employ other concepts such as corporate communication, institutional communication, strategic communication, or organizational communication in the corpus summary. Whereas the works that do include the keyword CC often do so inaccurately or partially. In all occasions, they adopt the word crisis and combine it with terms like "corporate communication in times of crises" (in Spanish: comunicación empresarial en tiempos de crisis), "communication in crisis" (in Spanish: comunicación en crisis), "communication in crisis situations/period" (in Spanish: comunicación en situaciones/periodos de crisis), or "communication and crisis" (in Spanish: comunicación y crisis).

These data further aggravate the already unstandardized concept of crisis communication in Spain. This fact becomes remarkable, as more than half of those works will not be clearly associated with this discipline at first sight or through searches that do not include the internationally accepted term of crisis communication. Only six dissertations out of 25 include the

term CC in their titles and barely nine doctoral theses incorporate it in both the title and the abstract.

On the other hand, if we look at the articles published in Spanish journals, according to Dialnet Plus´s[55] results[56], there are 91 journal articles that contain the keyword "crisis communication" (in Spanish: comunicación de crisis). However, most of them are reviews or reflections published in trade magazines or monographs (Más poder local, Icono 14, Gestión y práctica de riesgos laborales, Mk: Marketing y ventas, and Revista de comunicación, among others). Besides, not all of them deal with CC research, that is, a great amount of the articles found in Dialnet are not based on empirical material, but rather on CC Insights and lessons learned about tactical guidelines from different crises situations.

Among the articles that employ systemic methods, we can mention the articles found in the Scopus database. In total, there are 22 journal articles but only a few of them investigate organizational crises. The majority center the attention on institutional crises like disasters (Cantero, 2012; Micalleto-Belda, et al., 2016) terror attacks (de la Fuente Soler, 2004, Madariaga & Pardo, 2004; Teruel-Rodríguez, 2005), health crises (Revilla, 2016; Micaletto-Belda & Gallardo-Vera. 2015; Calvo-Calvo, 2016; González & Cambra, 2015), and social media crises (Rolán, 2012; Solana et al, 2017; Gonzalez-Herrero & Smith, 2008, 2010). The empirical data of these articles is thus frequently gathered from press releases in order to analyze the response strategies adopted by different institutions. In that sense, if we look at the object of study of the doctoral dissertations mentioned above, we can state that there is no significant shift in the article´s approach.

There is only one article that writes up an organizational CC case study, entitled: *Crisis Communication Management. The case of the company United Biscuits in Fontaneda´s crisis*. This article is fruit of Ana María Enrique´s doctoral dissertation focused on the closing of a biscuit manufacturer in Aguilar de Campoo, Palencia. It was published in the journal *Communication & Society* from the University of Navarre in 2008. She analyzes how the company United Biscuits managed the crisis and which was the role of communication during the management and resolution process. Additionally, she broadens the crisis perspective by interviewing the different actors involved in it (head managers, workers, citizens, government, labor union et al.) and comparing their insights. For that purpose, she employs focus groups as well as in-depth interviews to connect all the dots for a more complete perspective. It is the sole crisis case study based on first-hand experiences.

[55] Dialnet is an online website specialized in human and social sciences that contains the indexes of Spanish, Portuguese, and Latin American books, articles, doctoral theses, tributes and other types of documents.
[56] In total, we found 155 records: 91 journal articles, 40 book articles, 16 thesis dissertations and 8 books.

It is not surprising to find less research that deals with first-hand material from private companies, because not many organizations accepted participating in a research that analyzes its crisis communication management at a given crisis situation. Hence, researchers have to struggle with the organization in order to collect data that is often sensitive and confidential. This information, however, is crucial in order to advance CC theory and research. Thus, first-person case studies offer more valuable and more *ad-hoc* insights from those involved in the crisis.

Having said that, one may ask: are Spanish organizations ready to face a crisis? Do they have a CC written plan in their Communication Departments? Are communication directors and professionals sufficiently trained to face a crisis? What do we know about the real implementation of this fields in Spanish companies? What is the state of crisis communication in corporations?

If we look at the reports carried out by international consultancy firms and Communication associations across the world, results indicate that all companies will face a crisis at some point. In that sense, it is important -if not imperative- for communication directors to understand whether the crisis management team has an appropriate crisis plan in place and if it is adequate to the new challenges that commonly arise in these situations (PwC, 2017). Crisis is a matter of "when" not "if" (Deloitte, 2016).

On the other hand, studies (Hribal, 1999; Ingenhoff, 2004, Schwarz *et al*., 2014) based on German and Swiss multinational companies showed that organizational culture plays an important role in detecting and identifying issues. "Participative instead of authoritarian organizational cultures expand their options in observing issues and their scope of action" (Schwarz, 2016:362). Whereas hierarchical cultures tend to have lesser flow of information and keep communication limited to a certain level within the organization. Another survey of German companies revealed that although communication professionals consider the principles of open communication to be important, they hardly ever use them in the context of crises (Kunczik, Heintzel, & Zipfel, 1995).

A more recent research study (Claeys & Opgenhaffen, 2016:242) based on 25 in-depth interviews with Belgian crisis communication practitioners concluded that most professionals tend to follow their gut feeling in times of crisis rather than applying overall guidelines or theoretically grounded crisis communication practices. Indeed, a problem of knowledge transfer (cf. Rasche & Benhnam, 2009) was mentioned as being among the reasons for this important gap between the academia and the professionals.

When it comes to Spain, The Spanish Communication Directors Association (Dircom) founded in 1992 has published numerous reports as well as handbooks about the state of communication in Spanish companies since its inception. What we know today is that corporate communication has had a positive evolution in terms of importance and strategic

significance within Spanish corporations. Statistics highlight that, increasingly, communication directors are getting closer to the board, that is to say, more and more Communication Departments receive direct mandates from the Executive Board. Therefore, there is an alignment between the objectives, indicators and targets of chief strategy and of the communication activities (Dircom, 2015).

Due to the economic crisis, organizations have reduced the financial resources allocated to communication duties and have, in contrast, strengthened the investments assigned to measuring the results. It has become one of the requirements for proving that communication efforts are economically sustainable (Ibidem, 2015).

In relation to crisis communication preparedness, little information can be found yet throughout the reports. For instance, every five-years, Dircom releases results from a massive survey[57] answered by around 1,000 companies with high revenues. The online questionnaire includes 37 inquiries about corporate communication and its practice. Results from 2010, to cite an instance, showed that in Spain, only 37% of companies have a written crisis communication plan designed for this kind of circumstances. What is more, 90% of organizations do not allocate resources and budgets for the prevention and management of its crises (Dircom, 2008). Results from 2015, additionally revealed that the digital environment as well as crisis communication are considered to be two of the most important aspects looking ahead to the future. These two priorities were followed by strategy, communication planning, and brand management. This data reveals that, unfortunately, crisis communication is still an area of improvement for which we have limited and insufficient knowledge.

In part, Dircom (2010) results concurs with the European Communication Monitor. A survey conducted by the European Public Relations Education and Research Association in collaboration with the European Association of Communication Directors (EACD) and the Communication Director Magazine; where two of the disciplines of practice that the respondents (communication professionals) expect will gain importance in the future, were internal communication and crisis communication (Zerfass *et al*., 2007:13).

Finally, one can also mention the Spanish Association of Communication Research (AE-IC) founded in 2008. The AE-IC is involved in promoting communication research and facilitating collaboration and information exchange among researchers. Additionally, it seeks to cooperate with international research associations. Up to date, it has celebrated 6 biannual conferences across Spain. In 2012, for example, the conference theme held in Tarragona was "Communication and Risk" which was organized by Rovira i Virgili University. Aside from this conference,

[57] In 2010, 265 companies participated in the study, that is, 26.27% of the total sample.

there has not been any specific working group nor symposium dedicated to crisis communication.

The AE-IC association comprises seven sections[58] and three working groups. There is a full section designated to "Strategic and Organizational Communication". Within this section, one can find four thematic lines of research, one of which is called "strategies for crises". So far, this section has organized two scientific workshop concerning Organizational Communication, New forms of Publicity, and Relationship with Publics. However, there is little debate in relation to crisis communication. Finally, the AE-IC also collaborates and organizes symposiums about organizational communication with XESCOM, an international research network about communication management directed by four Galician research groups in which national and international researchers also participate.

Additionally, in order to have a further overview of the state of CC research at Spanish universities, we have used the tool Mapcom[59]. Results show us there are three "active" research groups that conduct CC investigations, or at least, they include this line of research in their scientific interests. The most prolific is the research group called MDCS (Mediación, Dialéctica de la Comunicación Social) from Complutense University of Madrid. José Luis Piñuel Raigada leads this group and together with his research colleagues, they have numerous publications based on CC, the last contribution was published in March 2018, entitled: *The way towards a definition of corporate communication during a crisis* (Vera, Belda, 2018).

The second most productive research group in relation to our subject of study is Novos Medios[60] (Tendencias, Cibermedios, Impresos) from the University of Santiago de Compostela and leaded by Xose López García. Finally yet importantly, HGH[61] (Hedabideak, Gizartea eta Hezkuntza) from the University of the Basque Country (UPV/EHU) would be the third research group that includes crisis communication in their research interests. Nonetheless, it is worth mentioning that these last two groups have not contributed in the field since 2015.

[58](1) Theories and methods in communication research, (2) Audience and reception studies, (3) Communication structures and policies, (4) Discourse studies, (5) Communication and digital culture, (6) content production and circulation, (7) Strategic and organization communication.

[59] Mapcom is a Spanish research project conducted and coordinated by four Spanish research groups from different universities that aim to elaborate and offer a map of the state of communication research and practice at Spanish universities. More information can be found on this website http://www.mapcom.es/

[60] For further information about Novos Medios research group visit this website: http://novosmedios.gal/es/

[61] For further information about HGH research group visit this website: https://www.ehu.eus/en/web/hgh/hasiera

3.5 Basque contributions in crisis communication research

Leaving aside the international as well as Spanish studies that shape crisis communication research today for a moment, we will take a closer look at the Basque Country. To begin with, we must underline that there is not yet any comprehensive study that deals with crisis communication research in itself. Again, there is little done in this arena in this region. Therefore, we will only outline the few studies conducted in and around crisis communication. For that purpose, we will first review the contributions carried out by the University of the Basque Country (UPV/EHU) and after, we will focus on those conducted outside this institution.

At the University of the Basque Country (UPV/EHU), there are no researchers specialized in crisis communication nor actively contributing to the field. There are, conversely, occasional publications about a given crisis situation but far from systemic researches. Although we have only found a sole doctoral dissertation around CC research, we have discovered various Bachelor´s and Master´s theses that have a neighboring approach. To locate those academic studies, we have used the database ADDI[62].

The first work, is the doctoral dissertation of María del Mar Rodríguez González[63] (2005) who dealt with an institutional crisis case study that arose when several civil platforms and group of ecologists started protesting and demanding information about the construction of a cycle energy plant in Amorebieta, Biscay. She analyzed the institutional communication management facing the information needs of the different stakeholders that disagreed with the project.

The second study is a Bachelor´s thesis authored by Alain Eguiluz Gallarreta (2016), from the Faculty of Economy & Business. He analyzes the impact of communication when facing a crisis, how through effective use of communication management we could reduce the damage that a crisis could cause to a company. For that purpose, Eguiuz-Gallarreta examines two case studies: the case of Toyota in the "California crash", and the case of Volkswagen in the "Dieselgate".

The third academic study was conducted by Oier Zeberio-Maiztegi (2017) from the Faculty of Social and Communication Sciences. In his Bachelor´s thesis he analyzes and compares the political management of Fukushima and Chernobyl nuclear accidents. Although he does not

[62] ADDI is the digital repository for lectures and researchers of the Unviersity of the Basque Country (UPV/EHU)

[63] Today, she is professor at the University of the Basque Country (UPV/EHU) in the Department of Journalism II. Her doctoral dissertation is entitled: Políticas de Comunicación e las Instituciones Públicas ante proyectos que provocan un rechazo social. Caso Zabalgarbi (2005).

investigate it throughout the lens of crisis communication or risk communication, he does include an emergency management approach. He investigates how different governments (the Soviet Union & Japan) demarcated the information to the society.

And the last work found is authored by Itsaso Manias-Muñoz. She analyzes the case of the NGO Anesvad and its corruption scandal. The work does apply the crisis communication approach to the investigation which was conducted in 2013 as part of her Master´s degree in Social Communication. In the thesis, she employs in-depth interviews with the communication manager of the organization and a content analysis. Results proved that Anesvad´s crisis communication plan was efficient.

In relation to the neighbouring target books and articles found, we should first mention various books published by professors from the Journalism Department. They are Txema Ramírez de la Piscina and Idoia Camacho Markina. Ramírez has written two books[64] (2007, 2002) related to the field, more specifically, around tactical guidelines of crisis response strategies. Camacho-Markina (2017) has published a book[65] about the training of spokespersons. Again, tactical examples are the subject matter of these books. Additionally, Camacho-Markina also devotes a chapter to crisis communication management in her publication.

Regarding the articles published by researchers from this institutions, one can find those published by María del Mar Rodríguez González as part of her doctoral dissertation (2004, 2006) and by her research colleagues Iñigo Marauri and María Jose Cantalapiedra (2013) from the same Department. The article they have co-authored around CC is entitled: *Proactive crisis communication in public institutions*, published in RLCS. In this work, they examine the crisis of the air traffic controllers' strike that took place in Spain in December 2010. The study is based on the news coverage of five Spanish Newspapers and the impact of the strike on the social networks.

And the last papers found from this institution related to crisis communication case studies are: "*Global news, local coverage: how the Basque press framed the horsemeat crisis*", co-authored by Flora Marín Murillo, José Ignacio Armentia Vizueta, and José María Caminos Marcet (2015); *La gestión de la comunicación institutional entre el 11 y el 14 M* conducted by Gotzon Toral Madariaga and Victor Santiago Pozas Pardo (2004); and "*Social networks in times of risk: analyzing ebola through twitter*" authored by Nahia Idoiaga Mondragon (2016) from the faculty of Physiology.

[64] The two books from Rámirez de la Piscina are: (1) Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública (2007). (2) Los gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias (1995).

[65] The book from Camacho-Markina is entitled: Formación de portavoces. Cómo conseguir una comunicación efectiva ante los medios y otros públicos.

Marín et al.´s (2015) paper analyzes a food crisis sparked by the detection of horsemeat in processed food labelled in Great Britain and Ireland as containing only beef. They employ a content analysis to figure out how the Basque press classified the crisis, and to determine the importance that each publication placed on this issue. The findings show that Basque newspapers used interpretative reporting, opinion pieces and in-house journalism to classify this situation in terms of its potential economic and political impact in the Basque Country.

On the other hand, Toral Madariaga and Pozas Pardo´s (2004) study deals with the M11 massacre and the unexpected electoral setback of the Spanish government. The paper, analyzes the management of the crisis communication, as its use for electoral purposes could have caused the loss of confidence in the Popular Party.

And finally, Idoiaga Mondragon´s publication (2016) investigates risk communication in twitter during the Ebola crisis. She focuses on the credibility and trust in the media by examining 28,760 tweets from Spain. In addition to that, she conducts a survey about information habits in health crises from 294 people. Results underlined a transformation of social representations created by the crisis communication of the new social networks, stressing the diminished confidence in the media.

Again, the main approach of these articles are the classification of the reporting and the application of content analysis.

Out of this institution, one can also find works about corporate communication but very little about crisis communication. Ana Urkiza, literature writer and professor at the University of Deusto, published in 2004 an article in the journal ZER about what an organizational crisis is and how it should be handled from the communication point of view. She emphasizes how important it is for an organization to tell their own side of the story in media. The article is entitled: *Krisia albiste denean*.

To finish, At the University of Navarre, Professor and communication consultant Hildergart González has published several papers (2017, 2016) as well as a book (2006) about crisis communication in relation to NGOs.

To obtain the whole scope of our object and subject of study, in the following section we will offer a summary of the contributions carried out in and outside of this institution (which institution UPV/EHU), where even if they do not have a CC approach, they deal with the analysis of our organizational case study from different perspectives.

3.5.1 Basque contributions about our case study

The bankruptcy of Fagor Electrical Appliances as part of Mondragon Corporation has awakened the interest of many researchers from different

disciplines. Indeed, due to the dimension of the crisis and its impact on the Basque Community and, more specifically, in the Basque Cooperative Movement, the Corporation has been sharply criticized by its performance during the crisis. During the history of Mondragon Corporation, both local and international researchers from different institutions and from multi-faced domains have devoted numerous articles to the Basque Cooperative movement in general and, lately, to this organizational crisis (Errasti & Nuñez, 2014; Errasti, 2013, Fotinopoulou & Martínez, 2014; Alustiza, 2015).

The approach of these articles sometimes begins with cooperatives´ business model, by means of investigating its origin, experience and practical development (Altuna, 2008; Ferretti, 2015; Ormaechea, 1997; Lizarralde, 1998, Sarasua, 2010). Others analyze it from a very heterogeneous outlook, in terms of company´s competitive success, business components, management, advantages, challenges, transparency, jurisdiction, changes, social impact and CSR, among others (Larrañaga, 2014; Bakaikoa et al., 2004; Basterretxe & Albizu, 2010). One could not list all the investigations and publications done in relation to Mondragon Experience[66] throughout the years, but there is a key local researcher who deserves to be recognized in the study of the Basque Cooperative Movement: Joxe Azurmendi (1984). He was actually born in Mondragon in 1941 and he is currently professor at The University of the Basque Country, at the Faculty of Education, Philosophy and Anthropology. Besides, he has witnessed, assisted, and analyzed this movement since its origins, focusing on the thinking of Father Arizmendiarrieta, the founder of Basque Cooperativism.

When it comes to research centers, LANKI[67] located at Mondragon University has been conducting a wide variety of studies in relation to the Mondragon Experience. This research center carries out its research within the Mondragon Cooperative Experience, and works in close collaboration with cooperative and social agents. Concerning the bankruptcy of Fagor Electrical Appliances (flagship of the cooperative movement) and the crisis that affected the whole Corporation, one can find several publications that seek to describe and explain challenges and dilemmas that Mondragon has had to face after the crisis of FEA.

Igor Ortega-Sunsundegi & Leire Uriarte-Zabala (2015), for instance, are the authors of the booklet "*Arrasateko kooperatibagintzaren erronkak eta dilemak. Fagor Etxetresnak Kooperatibaren krisiaren ondotik*", which deals with structural and managerial perspectives of the crisis. They conclude that FEA has been by far the first and most complicated crisis that

[66] Also referred to Mondragon Corporation or to the Basque Cooperative Movement.
[67] LANKI is the Institute of Cooperative Studies of Mondragon University, housed in the Faculty of Humanities and Education. Its mission is "to investigate, shape, and have an impact on the cooperative situation by focusing its activity primarily on the development of the socio-educational aspect of cooperativism and social economy". For further information about the researchers participating in this institute as well as their publication and projects visit LANKI´s website here: https://bit.ly/2NUVj95

Mondragon has ever faced in its lifetime. Thereafter, the whole Corporation has been immersed in a re-definition of its business dimension and cultural values. Doubtlessly, this crisis has been a turning point the history of the Basque Cooperative Movement.

Additionally, within Mondragon University, Dr. Onintza Belategi carried out a doctoral dissertation about the internal communication, that is to say, the information needs and communication demands that employees requested in Fagor Automation, a sister cooperative of FEA. The thesis is entitled: "*Zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek barne komunikazioari buruz kooperatibetan. Kasu azterketa Fagor Automation Kooperatiba Elkartean" (2015).* Unfortunately, due to confidentiality reasons, this thesis dissertation has not been published and is not available for consultation. Once again, this is indicative of the difficulty that researchers find when they try to investigate internal issues within private companies. That is why many researchers conduct transition investigations (Coombs, 2010:32), because there is a lack of accessibility to first-hand sources.

On the other hand, at the University of the Basque Country (UPV/EHU), Leyre Eguskiza Sesumaga (2016) conducted a content analysis about the FEA´s crisis in 3 Basque and 3 Spanish newspapers. In her Master´s dissertation, she sought to figure out whether those diaries broke any ethical and/or deontological codes while reporting about FEA´s bankruptcy. To that end, she looked at international journalism codes and at the different style books of the newspapers hat made up the sample. Additionally, she also analyzed the communication strategies implemented by Mondragon Corporation. The results revealed that the most redundant mistake made by the newspapers was the incorrect identification of the characters as well as the source of information, speculation, opinion and misleading information.

3.6 References

AMA (2018, April 16). Crisis Management and Security Issues 2004 Survey. Retrieved from: https://bit.ly/2vsDMj3

AMA (2018, April 16). Crisis Management and Security Issues 2002 Survey. Retrieved from: https://bit.ly/2vrSPJW

Alustiza Kapanaga. A. (2015). El impacto de la crisis de Fagor en el cooperativismo vasco. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. *Journal International Association of Cooperative Law*, (49), 321-338.

Altuna, L. (2008). La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general. Eskoriatza: Lanki, Huhezi, Mondragon Unibertsitatea.

An, S. K., & Cheng, I. (2010). Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 65-90).

Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29: 291–308.

Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, *31*: 425–433.

Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review,* 36(2), 190-192.

Azurmendi, J. (1984). El hombre cooperativo: pensamiento de Arizmendiarrieta. Caja Laboral Popular, Lan Kide Aurrezkia.

Bakaikoa, B., Errasti, A. M., & Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (48).

Barton, L. (2001). Crisis in organizations II. Cincinnati. College Divisions South-Western Publihing.

Basterretxea Markaida, I., & Albizu Gallastegi, E. (2010). ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (67).

Belategi-Unzueta, O. (2015). Zelako pertzepzioak eta nahiak dituzten langileek barne komunikazioari buruz kooperatibetan. Kasu azterketa Fagor Automation Kooperatiba Elkartean. Unpublished Doctoral dissertation, Mondragon University.

Benoit, W. L. (2005). Image restoration theory. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations*: Volume1 (pp. 407–410). Thousand Oaks, CA: Sage.

Benoit, W. L. (1997a). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, *45*: 251–267.

Benoit, W.L. (1997b). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23 (2): 177-186.

Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration. Albany: State University of New York Press.

Benoit, W. L., & Brinson, S. (1994). AT&T: Apologies are not enough. *Communication Quarterly*, 42: 75– 88.

Benoit, W. L., & Czerwinski, A. (1997*). A critical analysis of USAir's image repair discourse. Business Communication Quarterly*, 60: 38–57.

Benson, J. A. (1988). *Crisis revisited:* An analysis of strategies used by Tylenol in the second tampering episode. *Central States Speech Journal*, volume 39: 49-66.

Bergman, E. (1994). *Crisis? What crisis?* Communication World-San Francisco, *11*(4), 9–13.

Blaney, J. R., Lippert, L., & Smith, S. J. (Eds.). (2012). Repairing the athlete's image: Studies in sports image restoration. Lexington Books.

Botan, C. (2006). Grand strategy, strategy, and tactics in public relations. *Public relations theory II*, 223-248.

Bradford, J. L. & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *14*: 875–892.

Brummett, B. (1980). Towards a theory of silence as a political strategy. *Quarterly Journal of Speech*, *66*: 289–303.

Burson-Masterller. (2018, April 17). 2015 EMEA Crisis Survey. Retrieved from: https://bit.ly/2qDYEPz

Caillouet, R. H., & Allen, M. W. (1996). Impression management strategies employees use when discussing their organization's public image. *Journal of Public Relations Research*, *8*(4): 211–228.

Calahorro, F. M. (2005). Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales:(crisis, emergencias y negociación). Fragua.

Caldeiro, C. T., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2009). Image repair tactics and information subsidies during fraud crises. *Journal of Public Relations Research*, 21(2).

Calvo-Calvo, M. Á. (2016). La comunicación de crisis en errores sanitarios: reflexiones sobre las estrategias institucionales. *Index de Enfermería*, *25*(3), 161-165.

Camacho-Markina, I. (2017). Formación de portavoces. Cómo conseguir una comunicación efectiva ante los medios y otros públicos. UOC, Barcelona.

Cantero, P. G. (2017, February 22). Ética y Responsabilidad de la comunicación de crisis: el accidente del Yak 42. Congreso AEIC, Tarragona. Retrieved from: https://bit.ly/2KWGyUp

Carney, A., & Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, *49*: 34–35.

Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. Journal of Public Relations Research, 1-16.

Cohen, J. R. (1999). Advising clients to apologize. *Southern California Law Review*, *72*: 109–131.

Coombs, W. T. (2015). What equivocality teaches us about crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), 125-128.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication,* 17-53. Wiley-Blackwell, New York.

Coombs, W. T. (2009a). *Conceptualizing crisis communication*. In R. L. Heath & H. D. O'Hair (Eds.), *Handbook of crisis and risk communication* (pp. 100–119). New York: Routledge.

Coombs. W.T. (2009b). Crisis, crisis communication, reputation and rhetoric. In R.L. Heath, E. L. Toth, & D. Waymer (Eds), *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. (pp. 237-252). New York: Routledge.

Coombs, W. T. (2007b). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd edn.). Los Angeles: Sage.

Coombs, W.T. (2006). *Crisis Management. A communicative approach*. In Carl H. Botan, & Vincent Hazleton (Eds). *Public Relations Theory II*. 149-156. Pp Mahwah, New Jersey.

Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, *27*(1), 89-101.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, *8*: 447–476.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, *10*(2): 123–137.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, *16*: 165–186.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research,* 8(4): 279–295.

CCTT. (2018, June 30). First ever Crisis Communication Think Tank brings a collaboration of great minds to Grady College. Retrieved from: https://bit.ly/2IVUFJh

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). Corporate reputation and competitiveness. New York: Routledge.

Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, *27*: 215–226.

Deloitte. (2018, April 19). A crisis of confidence. Retrieved from: https://bit.ly/2E0gjFM

de la Fuente Soler, M. (2004). Los oyentes en la construcción de la noticia. El caso del 11-M. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (23), 129-135.

Dionisopolous, G. N., & Vibbert, S. L. (1988). CBS vs Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping. In H. R. Ryan (Ed.), *Oratorical encounters: Selected studies and sources of 20th century political accusation and apologies* (pp. 214–252). Westport, CT:Greenwood Press.

Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational cost explanation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4(4), 305-336.

DIRCOM. (2008) La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid.

DIRCOM. (2017, March 16) El Estado de la Comunicación en España 4º Estudio. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid. Retrieved from: https://bit.ly/2L8kAuD

DIRCOM. (2017, March 16). El Estado de la Comunicación en España 5º Estudio. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid. Retrieved from: https://bit.ly/2uhjXbN

Dowling, G. (2002). Creating corporate reputations: Identity, image, and performance. New York: Oxford University Press.

Edelman, R. (2018, April 26). *2018 Edelman trust barometer*. Retrieved from: https://www.edelman.com/trust-barometer

Eguiluz Gallarreta, A., (2018, January 14). Cómo gestionar las crisis mediáticas y su repercusión en la Reputación. Bachelor´s thesis, University of the Basque Country (UPV/EHU), Campus Sarriko. Retrieved from: https://bit.ly/2md7Sj2

Eguzkiza Sesumaga, L. (2018, January 14). Fagor Etxetresnak Kooperatiba: Hartzekodunen konkurtsoaren tratraera euskal Herriko Prentsa idatzian. Master´s dissertation, University of the Basque Country (UPV/EHU). Retrieved from: https://bit.ly/2NjPn8t

Eguzkiza Sesumaga, L. (2018). Crisis communication policy in the university area: The University of the Basque Country). *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, (16),109-140.

Elliot, D., Smith, D., & McGuiness, M. (2002). Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning. *Review of Business*, *21*: 17–24.

Enrique Jiménez, A. M. (2007*)*. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Barcelona).

Fearn-Banks, K. (1996). Crisis communication: A casebook approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

FEMA (2018, March 17). Crisis Communication Association. Retrieved from: https://bit.ly/2l1588d

Ferretti, T. (2015*)*. Mondragon in five points: advantages and challenges of worker co-operatives. *Renewal: a Journal of Labour Politics*, *23*(4), 37.

Fink, S. (2013). Crisis communications: The definitive guide to managing the message. McGraw Hill Professional.

Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York: AMACOM.

Fotinopoulou, Basurko, O. & Martínez Balmaseda, A.. F. (2014). Cooperativismo en Euskadi: Mondragón y el caso de Fagor Electrodomésticos. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (37), 13.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Organizational crisis communication: A multivocal approach. Sage.

Friedman, M. (2002). Everyday crisis management: How to think like an emergency physician. Naperville, IL: First Decision Press.

Fuchs-Burnett, T. (2002). Mass public corporate apology. *Dispute Resolution Journal*, *57*(3): 26–32.

Galbraith, J. (2018, April 17). Burson-Marsteller EMEA survey reveals disruptive innovator a key crisis risk. Retrieved from: https://bit.ly/2HHKF2K

Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge

González, R. B., & Cambra, U. C. (2015). El virus del ébola: análisis de su comunicación de crisis en España. *Opción*, *31*(1).

González-Herrero, A., & Smith, S. (2010). Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World. *Organization Development Journal*, 28(1).

González-Herrero, A.., & Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153.

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.

González-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis communications management. *Journal of Public Relations Research*, *8*(2): 79–105.

González-Luis, H. (2006). Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo: departamentos, funciones e impacto en los medios. Cideal.

González-Luis, H. & Esteban-Paricio, P. (2017). Las relaciones con los medios en la gestión de la comunicación y las RRPP de las ONGs en tiempos de crisis. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, *23*(1), 569-586.

González-Luis, H. & Esteban-Paricio, P. (2016). Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis (2012). *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, *21*(40).

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology, 82*(5), 929-964.

Hazleton, V. (2006). *Toward a theory of public relations competence*. In C. H. Botan and V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 199–222). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, *20*: 113–125.

Hearit, K. M. (1995a). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, *46*: 1–17.

Hearit, K. M. (1995b). From "we didn't do it" to "it's not our fault": The use of

apologia in public relations crises. In W. N. Elwood (Ed.), Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence. Westport, CT: Praeger.

Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. Dateline NBC. *Public Relations Review*, *22*(3): 233–248.

Hearit, K. M. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 501–511). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hearit, K. M. (2006). Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Heath, R. L., & Millar, D. P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Heath, R. L. (2010). Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication,* 1-13. Wiley-Blackwell, New York.

Heath, R. L. (2006). Best practices in crisis communication: Evolution of practice through research. *Journal of Applied Communication Research*, *34*(3), 245-248.

Heider F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.

Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.

Hermann, C. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly ,8*(1), 61-82.

Holladay, S. J. (2009). Crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *Journal of Public Relations Research*, 21.

Hribal, L. (1999). Public-Relations-Kultur and Risikokommunikation: Organisationskommunikation als Schadensbegrenzung [Public relations culture and risk communication: Organizational communication as damage containment]. Konstanz: UVK-Medien.

Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage:A multicase study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, *33*: 180–205.

Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, *31*: 229– 238.

Hwang, S., & Cameron, G. T. (2008). Public's expectation about an organization's stance in crisis communication based on perceived leadership and perceived severity of threats. *Public Relations Review*, 34: 70–73.

Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: The case of Union Carbide's Bhopal crisis. *Management Communication Quarterly*, *3*: 41–62.

Idoiaga-Mondragon, N. (2016). Redes sociales en tiempos de riesgo: Analizando el ébola mediante twitter. *Opción,* 32(11), 740-756.

Ihlen, Ø. (2002). Defending the Mercedes A-class: Combining and changing crisis response strategies. *Journal of Public Relations Research*, *14*: 185–206.

Ingenhoff, D. (2004). Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen: Eine empirische Studie zu organisationalen Strukturen and Prozessen [Corporate issues management in multinational corporations: An empirical study of organizatioinal structures and processes]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Janis, I.L. (1967). Effects of fear arousal on attitude change: Recent developments in theory and experimental research. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 3, pp. 166-225). New York: Academic Press.

Jin, Y., & Cameron, G. T. (2007). The effects of threat type and duration on public relations practitioners' cognitive, affective, and conative responses to crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, *19*: 255–281.

Jolly, D. W., & Mowen, J. C. (1985). Product recall communications: The effects of source, media, and social responsibility information. *Advances in Consumer Research*, *12*: 471–475.

Johnson, V. (2006). Crisis Communication: Cases Studies in Health Image *Restoration*. Danvers, MD: Hcpro Inc.

Jorgensen, B. K. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, *23*: 346–351.

Kelley, H. H. (1971). Attribution in social interaction. New York: General Learning Press.

Kolfschoten, G. L., & Appelman, J. H. (2006). Collaborative engineering in crisis situations. Paper presented at ISCRAM-TIEMS Summer School, Tilburg, Netherlands.

Kovoor-Misra, S., & Nathan, M. (2000). Timing is everything: The optimal time to learn from crises. *Review of Business*, *21*: 31–36.

Kunzcik, M., Heintzel, A., & Zipfel, A. (1995). Krisen-PR: Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich [Crisis PR: Corporate strategies in industries that threaten the environment]. Köln: Böhlau.

Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. *Journal of Management Education*, 37(1), 21-50.

Larrañaga, A. (2014). Komunikazio-gardentasuna kooperatiban. *Uztaro: giza eta gizarte-zientzien aldizkaria*, (89), 21-37.

Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluations of an organizational crisis. *Communication Research*, 31: 600–618.

Leventhan, H. (1970). Findings and Theory in the Study of Fear Communications. *Advances in Experimental Social Psychology Journal*. Volume 5, p. 119-186.

Lizarralde, J. L. (1998). El cooperativismo de Mondragón, interioridades de una utopía. Ttarttalo.

Loewendick B. A. (1993). Laying your crisis on the table. Training and Development: 15–17.

Madariaga, G. T., & Pardo, V. S. P. (2004). La gestión de la comunicación institucional entre el 11 y el 14 M. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria*, (17), 11-26.

Manias-Muñoz, I. (2013). Krisi egoeretako kudeaketa eta komunikazio estrategiak: Anesvad Fundazioaren kasu azterketa. Master´s thesis, University of the Basque Country (UPV/EHU), Campus Leioa.

Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. Academy of Management Journal, *34*: 281–305.

Marín, F. (2009). Comunicación de crisis (Vol. 1). LID Editorial.

Marín Calahorro, F. (2000). Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Editorial Bayer Hermanos SA, Barcelona

Marín Calahorro, F. (1997). Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. Guía Práctica. Editorial Síntesis, *Madrid*.

Marín-Murillo, F., Armentia-Vizuete, J. I., & Caminos-Marcet, J. M. (2015). De lo global a lo local: el encuadre de la crisis de la carne de caballo en la prensa vasca. *Communcation & Society*, 28 (3), 29-50.

Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.

Micaletto Belda, J. P., Lasso de la Vega González, M. D. C., & Marín Dueñas, P. P. (2016). La importancia de la comunicación de crisis en las instituciones: sus inicios en España. El accidente de Palomares/The importance of crisis communication in institutions: its beginnings in Spain. The accident of Palomares. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6 (12), 125-146.

Micaletto Belda, J. P., & Gallardo Vera, L. (2015). La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9 (5), 89-110).

Míguez-González, M. I., Baamonde-Silva, X. M., & Corbacho-Valencia, J. M. (2014). A bibliographic study of public relations in Spanish media and communication journals, 2000–2012. *Public Relations Review*, 40(5), 818-828.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM.

Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes. New York: Oxford University Press.

Mats, H. & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication. *Corporate Communications: An Internal Journal*, Vol.19.

Olaniran, B., & Williams, D. E. (2008). Applying anticipatory and relational perspectives to the Nigerian delta region oil crisis. *Public Relations Review*, *34*: 57–59.

Ogrizek, M., & Guillery, J. M. (1999). Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management. Piscataway, NJ: Aldine Transaction.

Ortega-Sunsundegi, I., Uriarte-Zabala, L., (2015). Arrasateko Kooperatibagintzaren erronkak eta dilemak. Fagor Etxetresnak Kooperatibaren krisiaren ondotik. LANKI. Mondragon Universty.

Pang, A. Jin, Y., & Cameron, G. T. (2010). Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery, and dialogue. In W.T. Coombs &S.J. Holladay (Eds.), The Handbook of Crisis Communication (pp. 527-549). Malden, MA:Wiley-Blackwell.

Palenchar, M. J. (2005*). Risk communication*. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 752– 755). Thousand Oaks, CA: Sage.

Palenchar, M. J., & Heath, R. L. (2007*). Strategic risk communication: Adding value to society. Public Relations Review*, *33*: 120–129.

Palenchar, M. J. (2009). Historical trends of risk and crisis communication. In Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (Eds.). *Handbook of risk and crisis communication*, 31-52 Routledge.

Panadero Illera, G. (2005). El Plan de Comunicación de Deloitte. Gestión de una crisis. El caso Windsor. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 20 (204), 18-30.

Paniagua, C. (2010). Una historia de la Comunicación de crisis en España. *Revista Icono14*, 8(2), 3-24

Patel, A., & Reinsch, L. (2003). Companies can apologize: Corporate apologies and legal liability. *Business Communication Quarterly*, *66*: 17–26.

Pauchant, T. C., & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 7*(1), 43-66.

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, *23*(1), 59-76.

Perry, D. C., Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2003). Internet-based communication in crisis communication. *Management Communication Quarterly*, *17*: 206–232.

PwC (2018, April 19). CEO Pulse On Crisis. Welcome to the crisis era. Are you ready?. Retrieved from: https://pwc.to/2uQAKQY

PwC (2018, April 19). PwC´s 2015 Annual Corporate Directors Survey. Governing for the long term: looking down the road with an eye on the rear-view mirror. Retrieved from: https://pwc.to/2vucQiY

PwC (2018, April 17). PwC´s 2016 Annual Corporate Directors Survey. The swinging pendulum: Board governance in the age of shareholder empowerment. Retrieved from: https://bit.ly/2J4Wuza

PwC (2018, April 17). How your board can be ready for a crisis. Being prepared gives a company better odds of bouncing back from a crisis smoothly. Governance Insights Center Risk Oversight Series. June 2017. Retrieved from: https://pwc.to/2HM8Xek

Randolph, J.J. (2016, may 13)). A guide to writing the dissertation literature review. Practical assessment, research, and evaluation Journal, vol. 14 (13). Retrieved from: http://pareonline.net/pdf/v14n13.pdf

Ramírez de la Piscina, T. (2007). Gabinetes de Comunicación: de la seducción por la imagen a la obsesión por "aparecer". El periodismo de rutina hace más fuertes a las fuentes oficiales y más débiles a las no oficiales. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, *1*(1).

Ramírez de la Piscina, T. (2007). Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública. Barcelona: Bosh.

Ramírez de la Piscina, T. (1995). Los gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia. Bosch Casa Editorial.

Rasche, A., & Behnam, M. (2009). As if it were relevant: A systems theoretical perspective on the relation between science and practice. *Journal of Management Inquiry*, 18, 243–255.

Regester, M. (1989). Crisis management: What to do when the unthinkable happens. London: Hutchinson Business.

Revilla, J. G. (2016). How to learn from our mistakes Communication of health crises. *Mètode Science Studies Journal*, (6), 215-219.

Rogers, R.W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Psychology, 91*, 93-114.

Rodríguez, M. D. M. (2004). Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano; caso Boroa. *ZER*, (17), 121-142.

Rodríguez, M. (2005). Políticas de comunicación de las instituciones públicas ante proyectos que provocan un rechazo social. Caso Zabalgarbi. Doctoral Dissertation, University of the Basque Country (UPV/EHU).

Rodríguez, M. (2006). Políticas de comunicación de las instituciones públicas ante proyectos que originan una gran contestación social. Caso Zabalgarbi. *ZER* (20), 25-55.

Rodríguez González, MM., Marauri Castillo, I., Cantalapiedra González, MJ. (2013). Proactive crisis communication in public institutions. *Revista Latina de Comunicación Social*, (68), 457-484.

Rogers, R.W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. *Social psychophysiology: A sourcebook*, 153-176.

Petty (Eds.), Social psychophysiology (pp. 153-176). New York: Guilford.

Rolán, X. M. (2012). La irrupción del Social Media en la comunicación de crisis/The irruption of social media in crisis communication. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 607.

Rorty, R. (1989). Contingency, Irony, and Solidarity. Cambridge University Press, Cambridge.

Rousseau, D. M. (2005). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, *31*: 256–269.

Sarasua, J. (2010). Mondragón en un nuevo siglo: síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa. Lanki.

Saura, P. (2004). La investigación sobre gestión y comunicación de crisis en Estados Unidos y en España. In I Congreso Internacional de investigadores en Relaciones Públicas, [actas]. Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 17 y 18 de noviembre de 2004. María Teresa Otero Alvarado (coord.) (pp. 16). [Sevilla]: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

Saura, M. P. (2003). La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000. (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21 (pp. 231–275). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., & Snider, M. (1998). The compatibility of corrective action in organizational crisis communication. *Communication Quarterly, 46*: 60–74.

Solana, Y. M., Nogueira, A. G. C. F., & González, K. V. (2017). Gestión de la comunicación de crisis en los atentados de 2017 en reino unido. Propuesta de un protocolo 2.0 para la comunicación de crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1566-1591.

Srugies, A. (2016). Putting Research into Practice: Models for Education and Application of International Crisis Communication Research. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication,* 499-509. Wiley-Blackwell, New York.

Stacks, D. W. (2002). Primer of public relations research. New York: Guilford Press.

START (2016, October 11). Understanding Risk Communication Theory: A Guide for Emergency Managers and Communicators. National Consortium for the Study of Terrorism and responses to Terrorism. University of Maryland. Retrieved from: https://bit.ly/2DNNsax

Stockmyer, J. (1996). Brands in crisis: Consumer help for deserving victims. *Advances in Consumer Research*, *23*: 429–435.

Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, *7*(3): 297–316.

Schwarz, A., Rothenberger, L., Schleicher, K., &Srugies, A. (2014). Crisis communciation of child and youth welfare agencies: A theory-driven analysis of governmental crisis communication practice and its impacto n well-being for employees and stakeholder in local communities. Paper presented at the International Communication Association, Seattle.

Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending situational crisis communication theory. *International Journal of Strategic Communication, 2: 31–53.*

Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). The diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, *31*: 209–217.

Toral Madariaga, G., & Pozas Pardo, VS. (2004). La gestión de la comunicación institucional entre el 11 y el 14 M. *Zer:* (17), 11-26.

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review, 33*(2): 130–134.

Urkiza, A. (2012). Krisia albiste (a) denean. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, *9* (17), 165-185.

van Ruler, Betteke., Dejan Vercic , Gerhard Bütschi & Bertil Flodin (2004) A First Look for Parameters of Public Relations in Europe, *Journal of Public Relations Research*, 16:1, 1-34.

Vera, L. G., & Belda, J. P. M. (2018). Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis. *Revista Observatório*, 4(1), 437-465.

Vercic, D. (2000). The European public relations body of knowledge. *Journal of Communication Management, 4,* 341–354.

Wan, H. H., & Pfau, M. (2004). The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, *16*(3): 301–328.

Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, *59*: 273–283.

Waymer, D., & Heath, R. L. (2007). Emergent agents: The forgotten publics in crisis communication and issues management research. *Journal of Applied Communication Research*, *35*(1): 88–108.

Williams, D. E., & Olaniran, B. A. (1998). Expanding the crisis planning function:Introducing elements of risk communication to crisis communication practice. *Public Relations Review*, *24*(3): 387– 400.

Witte, K. (1192). Putting the fear back into fear appeals: the extended parallel process model. *Communication Monographs Journal*. Volume 59. Issue 4.

Woffinden, B. (2017, August 27). The Spanish cooking oil scandal. *The Guardian*. Retrieved from https://bit.ly/29B8N95

Zeberio-Maiztegi, O. (2018, March 20). Txernobil eta Fukushima: istripuek eragindako krisiaren kudeaketa. Bachelor´s thesis, University of the Basque Country (UPV/EHU), Campus Leioa. Retrieved from: https://bit.ly/2JgH5f8

Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Vercic, D., & Hamrefors, S. (2007). European communication monitor 2007. Trends in communication management and public relations – Results and implications. Leipzig: University of Leipzig/Euprera. Retreived from: www.communicationmonitor.eu.

Zdziarski, E. L., Dunkel, N. W., & Rollo, J. M. (2007). Campus crisis management: A comprehensive guide to planning, prevention, response, and recovery. John Wiley & Sons.

4. Marko teorikoa

Jakingarriak: krisi komunikazioa, hipotenusa eta katetoak

"We cannot solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them"
Albert Einstein

Ikerketetatik bildutako datuak ulertzeko, interpretatzeko eta aurkitutakoaren kontakizuna idazteko beharrezkoa izaten da perspektiba teoriko ezberdinak ezagutzea. Izan ere, material enpirikoak ez du inoiz berez hitz egingo; zerbaiten ardatzean hitz egiten du (Styhre, 2013:37). Bestela esanda, datuari hitz eginarazten diona egitura teorikoa da, hau da, teoriak ematen dio esanahia azterketa enpirikoari.

Eta nola identifikatu dezakegu teoria aproposenak gure ikerlanerako? Bada, Maanen-en (2011:223) arabera galdera honek ez du erantzun zientifiko unibertsalik; estruktura teorikoen aukeraketa, hein handi batean, hautu pertsonala delako. Bide horretan, Alexander Styrek (2013:41) dio teoriak aukeratzen ditugunean bi gauza hartu behar direla kontuan, batetik, ikerketa objektuaren ezaugarriak eta teoriaren egokitzapena eta, bestetik, ikergaiaren egoeran zedarritutako jakingaien espektroa. Hartara, kapitulu honetan, espektro horren azalera islatzeko ahaleginean Pitagorasen teoreman oinarritu gara; gure ikergaiaren korronteak (katekoak) identifikatu eta teoria nagusienak (hipotenusak) trazatzeko.

Styrek dio (2013:46), halaber, ikerketa baten atal teorikoak, terminologia behinena eskaini behar diola ikerlariari. Gero, atal enpirikoan zehar ikerlariak bilduko dituen datuen arteko erlazio-analitikoak izendatzeko eta kategoriatan sailkatzen laguntzeko. Areago, Styren arabera estruktura teoriko egoki batek ikerketa lanaren zati handi bat aurreratzea ere inplikatzen du:

> "In addition, a competently constructed and written theoretical framework is very useful when doing the analysis in the latter half of the academic text. Without exaggerating, it can be claimed that a fine theoretical overview accomplished half of the analysis work to be done later on" (Ibidem:48).

Beraz, kapitulu honen xedeetako bat ere izango da gure ikerketaren lexikoa aitzineratzea, krisi definizio garrantzitsuenak jasoz eta enpresen komunikazioaren baitan duden kontzeptu eta krisi-komunikazio estrategiak aletuz.

Amaitzeko esan, eredu teorikoak datu enpirikoak interpretatzeko baliatzeaz gain, teorien balioa frogatzeko ere aplikatzen direla; formulatzen dituzten ereduen egokigarritasuna egiztatzeko, hutsuneak dituzten deskubritzeko, edota bildutako datuak izartu eta doitu ondotik, teoria edo formula berriak proposatzeko. Bide horretan, gu ere saiatuko gara marko enpirikoan bildutako datuekin teoria eredu ezberdinen balioa frogatzen eta demostratzen. Lan hau, ordea, geroxeagoagorako utziko dugu.

4.1 Krisi eta krisi-komunikazio terminoen erabilera

Ikergaiaren egoeran esana dugun moduan, krisi-komunikazioaren gainean gutxi dago idatzita eta eztabaidatuta euskaraz. Terminoa oraindik normalizazio bidean dagoela esan liteke. Adibidez, sarean kontsultagai dagoen Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan ez dago jasota termino hori. Bai, ordea, krisi hitza: "zerbaiten bilakaeran gertatzen den une edo epe larria" dela jasotzen du hiztegiaren adiera orokorrak baina horrekin batera bilduta daude, halaber, beste diziplina batzuetan erabiltzen diren krisi zehaztapenak ere: ekonomian[68], medikuntzan[69] eta psikologian[70] jasotakoak, besteak beste. Guztiek bat-bateko aldaketa eta orekaren haustura barnebiltzen dute azalpenotan. Aldaketa hori onuragarria edo kaltegarria izan daitekeela ere zehazten da medikuntzako adierazpenetako batean.

Tamalez, UPV/EHUko Egungo Euskararen Hiztegian (EEH) eta Lur Entziklopedia Tematikoan (LET)[71] egindako bilaketetan ez dugu aurkitu krisi-komunikazio terminoari buruzko definiziorik ez eta erregistrorik. Eta Wikipedian ere ez dago krisi-komunikazioari buruzko sarrerarik euskaraz. Bai, ordea, ingelesez eta gazteleraz. Bestalde, EEHan miatu ahal izan dugun bezalaxe, bitxia iruditu zaigu krisi hitza daramaten hitz elkartu batzuk normalizatuago daudela krisi-komunikazio hitz elkarketa bera baino. Hori gertatzen da krisi-kabinete, krisi-mahai edo krisi-talde hitz elkarketekin, non hitz hauen erabilera-maiztasuna handiagoa den.

Aipatutako bi hiztegiek (EEH eta LET) krisi terminoan jasotzen duten definizioa Harluxet hiztegiak xedatzen duen berdina da. Wikipediako krisi definizioak, ordea, ikuspegi zabalago bat erakusten du, beste osagai batzuk ere hartzen dituelako aintzat: "Krisia, pertsona, erakunde, gizarte eta oro har sistema batean funtzionamendu egoki edo normalarekin bat ez datorren egoerari dagokio".

Krisi-komunikazio kontzeptuaren erregistro gehiagoren usnan, azterketa esperimental txikia abiatu dugu terminoaren erabilera haztatzeko. Google bilatzailean "krisi-komunikazio" hiz elkarketa teklatu eta emaitzak[72] sailkatu ditugu. Oro har, hiru talde bereiztu daitezke aipamenotan. Lehenengo taldean, unibertsitate jardueran produzitutako

[68] Ekonomiako adierak hauxe dio: Ondasun eta zerbitzuen eskari eta eskaintzaren arteko oreka haustea, porrotak eta langabezia sortarazten dituena. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[69] Medikuntza alorrean bi adiera jasotzen dira: (1) Gaixotasun baten bilakaeran gertatzen den aldaketa bortitza, onuragarria edo kaltegarria zan daitekeena. (2) Bat-batean egoera morboso bat azaltzea edo larriago bihurtzea. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[70] Psikologiako adierak hauxe dio: Oreka psikikoaren haustura larri eta bat-batekoa. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[71] Lur Entziklopedia Tematikoa 1999an argitaratu zen. Sarean eskaintzen duen informazioa paperezko formatuaren berbera da, hau da, biltzen duen informazioa aspaldikoa da eta ez dago eguneratua.

[72] Orotara, 35 emaitza aurkeztu dizkigu Google bilatzaileak. Guk, ordea, garrantzitsuenak filtratu ditugu.

lanetan egindako aipuak aurkitu ditugu (hitzaldi baten izenburuan, komunikazio graduko ikasgai bateko *Prezi* aurkezpenean, tesi baten gorputzean, eta Master baten webgunean[73]. Bigarren multzoan, blogariek krisi kasu paradigmatikoei buruzko iruzkinetan egindako aipamenak egongo lirateke (Joxe Aranzabalek Faroan[74] eta Goio Aranak Atabalan[75]). Eta azkenengo multzoan, instituzioen atarietan agertutakoak metatu ditugu (Eusko Jaurlaritzako Segurtasun Saila, Polizia eta Larrialdietako Euskal Akademia, Nekazaritzako Elikagaien Segurtasunerako Euskal Fundazioa, eta Eibarko Udala).

Hirugarren multzo honetan topatutako emaitzetan, bereziki, segurtasun eta larrialdi egoerekin zerikusia duten krisi-komunikazio aipamenak aurkitu ditugu, esterako: Eusko Jaurlaritzako Segurtasun Sailak antolatutako jardunaldi[76] bateko programan; Eusko Jaurlaritzaren Larrialdiei Aurre Egiteko eta Meteorologiako Zuzendaritzak publikatutako albistean[77]; eta elika Fundazioak sarean eskuragai jarritako "Elikagaien Segurtasun Arloko Komunikazio Estrategiak" izeneko txostenean[78], besteak beste. Badaude, halaber, enpresa eta erakundeetako komunikazioarekin zerikusia duten krisi-komunikaziori buruzko aipamenik ere. 2017ko otsailean, adibidez, Eibarko Udalak bere lehen komunikazio plana[79] aurkeztu zuen udalaren webgunean, zeina *2016-2019 Komunikazio Estrategia Planean* ardaztua zegoen. Helburua zen udalaren barne eta kanpo komunikazioaren diagnosia egin eta hobekuntza ekimenak aurrera eramatea. Hain zuzen, barne komunikazioari begira egindako ekimenen artean krisi-komunikazioaren eskuliburua osatu zuten.

Azterketa txiki honetako bilaketa emaitzak[80] gogoan izanda (10 sarrera baino gutxiago), ondorio gisa hauxe esan daiteke: krisi-komunikazio terminoa ez dagoela normalizatua euskaraz, edo/eta gaur-gaurkoz gutxi landutako gaia dela. Horren erakusle da, hain zuzen, Interneten oraindik ez dagoela eskura krisi-komunikazioari buruzko

---

[73] Komunika.info UPV/EHUko Komunikazio Korporatiboko Masterreko blog atarian aurkitu dugu "krisi-komunikazio" hitzaren aipamena.

[74] Faroa Joxe Aranzabalen blog pertsonala da, Mondragon Unibertsitateko irakaslea. Bere iruzkina eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2C7QchO

[75] Atabala Mondragon Unibersitateko Humanitate eta Hezkuntza zientzien Fakultateko komunikazio Departamentuko Bloga da. Aranaren iruzkina eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2Bb8QDR

[76] "Komunikazioaren Kudeaketa Segurtasunean eta Larrialdietan" izeneko jardunaldia, 2015eko urriaren 29an ospatu zen. Jardunaldi hau polizia, suhiltzaile, udaltzain eta larrialdi zerbitzuetako langileei zuzendua zegoen. Informazioa gehiago eskuragai dago esteka honetan: https://bit.ly/2LelhDn

[77] Aipatu albisteak, José Ignacio Inoriza Aizpuruak (Eusko Jaurlaritzaren Larrialdiei Aurre Egiteko eta Meteorologiako Zuzendaritzako plangintza arduradunak, Madrilen ospatu zen "Larrialdi-kudeaketa eta ingurune industrialetako krisi korporatiboaren komunikazioa" mahai inguruan parte hartu zuela dio. Albistea 2015eko maiatzean publikatu zen. Informazio gehiagorako ikus: https://bit.ly/2Eu4RWV

[78] 2011ko abenduan publikatutako txosten honek elikagaien kontsumoarekin zerikusia duten krisietan informazioa nola prestatu eta nola komunikatu behar den azaltzen du. Horretarako hainbat giltzarri jasotzen ditu. Txostena eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2QNOzxN

[79] Eibarko Udalaren Komunikazio Planeri buruzko xehetasunak ondorengo estekan kontsulta daitezke: https://bit.ly/2GiBvMW

[80] Azterketa honetako bilaketok 2018ko azaroaren 29an egin ziren.

euskarazko definiziorik. Krisi hitza ez bezala, krisi komunikazio terminoa, soilik, arlo akademikoan eta instituzio publiko batzuetan –oso neurri txikian- erabiltzen dela ere esan genezake. Kasu batzuetan, gainera, beste adiera batzuk erabiltzen dira gaiari erreferentzia egiteko (krisi egoeretako komunikazioa, komunikazioa krisi-egoeretan edota krisi egoeretako komunikazio estrategiak). Maiz, gazteleratik itzulitako adierak dira. Halere, forma horiek Google-en teklatuta ere emaitzak ez dira hazten. Betalde, euskarazko hedabideetan egindako aipamen bakar bat ere ez aurkitzeak zer pentsatua eman digu. Badirudi, euskal hedabideen hiztegietan oraindik terminoa ez dagoela sartuta edota krisi-komunikazioaz ez dela behar beste solasten.

4.2 Krisi kontzeptuaren xehakapena

Lehenik eta behin aipatu behar da krisiak prozesu konplexuak direla; ikerketa helburuaren arabera, maila eta ikuspegi ezberdinetatik aztertu daitezkeelako (Rosenthalt et al., 2001). Horregatik, gaur egun, oraindik ez dago krisiari buruzko definizio bateraturik. Halere, enpresetako profesionalei eta krisi ikerlariei ezinbesteko zaie krisiak zer diren eta zein motakoak aurkitu ditzaketen jakitea. Frandsen eta Johansenen (2017) arabera, krisia zer den jakitea beharrezko da oinarrizko arrazoi honengatik:

> "If an organization and its members do not know what a crisis is, they cannot know when are experiencing one. (...) the researcher has to be aware of the many crisis definitions that are available, their history the language in which they are formulated, and the metaphors upon which they are based. Like practitioners, the researcher will always have a pre-understanding of what constitutes a crisis (...)" (34.orr.).

Azpimarratu behar da hemendik aurrera jasotako definizio eta azalpenak enpresa eta erakundeetako krisietan oinarritutakoak izango direla, gure ikerketa objektua eta kasu azterketa enpresa baten krisian oinarritzen delako. Gauzak argitze aldera, Frandsen eta Johansenen (2017) "organizational crisis" definizioa aurreratuko dugu lehenik. Ikerlari danimarkar hauen arabera, organizazioa, erakunde pribatu nahiz publikoak lirateke (sektoreko elkarteak, alderdi politikoak, kirol elkarteak, eta GKEak).

> "An organizational crisis is a crisis that is caused by an organization and/or a crisis that has negative consequences for an organization. I can damage the economic capital, political capital (influence), social capital (trust), and symbolic capital (image and reputation) of the organization". (10.orr.)

Etxera itzulita, UPV/EHUko Txema Ramirez de la Piscina dugu gure ikergaiaz euskaraz teorizatu duen irakasle eta ikerlari deigarriena. Horrela definitzen du krisia:

> "Krisia bi egoeraren arteko iragaitea da, normaltasunetik ezegonkortasunera doan ibilbidea. Aldaketa horrek arriskuan jartzen ditu erakundearen beraren irudia eta barne oreka. Erakunde guztietan agertzen den fenomenoa da. Berdin dio zein erakunde mota den: politikoa, ekonomikoa, soziala, kulturala edo kirolezkoa. Guzti-guztietan, lehenago edo geroago, agertu egiten da krisia" (Ramirez de la Piscina, 2010:110)

Eta gaineratzen du:

> "Krisia zera da: erakundearen oreka, kohesio eta irudiari mehatxu egiten dien eta bere etorkizuna arriskuan jar dezakeen unea. Egoera hori naturala edo probokatua izan daiteke, iragarria edo iragarrezina, berariazkoa edo kanpokoa, agerikoa edo ezkutukoa; baina, edozein kasutan, era egokian gainditua izateko, krisia estrategia komunikatiboa behar duen egoera da" (Idem).

Euskal Herritik mundura jauzi eginez, itzal handiko ikerlariek krisia eta krisi-komunikazioa nola definitzen duten ikusiko dugu orain. Guzti-guztien definizioak ezin ditugunez hemen jaso, garrantzitsuenak zertuko ditugu bakarrik; definizio zaharrenetatik egungoetaraino. Hurbilketa horrek, definizioen bilakaera ezagutzen ere lagunduko digu.

Charles F. Hermann politika zientzialari amerikarrak duela 50 urte baino gehiago definitu zuen lehenengoz krisia: "An organizational crisis threatens the high-priority values of the organization, presents a restricted amount of time in which a response can be made, and is unexpected or unanticipated by the organizations" (Hermann, 1963:64). Hermannek hiru kontzeptu barnebiltzen ditu bere definizioan *mehatxua, erantzuteko denbora laburra* eta *ustekabea*. Definizio zaharra dugun arren, oraindik ere, krisi ikerlari askok erabiltzen jarraitzen duten azalpena da (Frandsen eta Johansen, 2017).

Pauchant & Mitroffek (1992:12), ordea, horrela definitzen dute krisia: "A disruption that physically affects a system as a whole and threaten its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core". Ikerlari hauek krisiak erakundearen sistema osoari, hau da, oinarrizko bi dimentsiori eragiten diola azaltzen dute. Bestela esanda, krisi batek ondorio *fisiko* eta *psikiko*ak izan ditzake.

Gizarte komunikazioan eta enpresa komunikazioan aditua den Jose Luis Piñuelek 1997an idatzitako definizioan hauxe azaldu zuen:

> "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" (Piñuel, 1997:167).

Definizio honetan, Piñuelek *oreka* terminoa erabiltzen du, alegia, erakundearen bi dimentsioen (*barne* eta *kanpo*) arteko oreka mantentzearen garrantzia. Horrez gain, krisiari aurre egiteko enpresak hartu behar duen konpromisoaz hitz egin du. Horrekin jada, enpresak zerbait egiteko obligazioa duela uzten du agerian. Eta garrantzitsuagoa dena, krisi batean aurkitu daitezkeen protagonista ezberdinen berri ematen digu. Enpresaz aparte, badaudelako aintzat hartu beharreko beste subjektu batzuk: *xede-taldeak*.

Krisi kudeaketaren literaturan asko hedatutako eta aipatutako definizio ospetsu batek horrela dio:"low probability, high event that threatens the viability of the organization, and is characterized by ambiguity of cause, effects and means of resolution, as well as a belief that decisions must be made swiftly" (Pearson eta Clair, 1998:60). Autore hauek krisi egoeretako *anbiguotasuna* nabarmentzen dute, alegia, krisietan egon ohi den lausotasuna erabakiak hartu eta soluzioak emateko.

Gonzalez-Herrerok (1998:30) horrela azaltzen du zer den krisia: "Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre la misma y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables". Autore honen arabera, krisiek *ohiz kanpoko nahitaezko esku-hartzea* eskatzen dutela zehazten du. Bide berdintsuan, Luis del Pulgarrek (1999) horrela definitzen du enpresa-krisia:

> "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 se 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" (132.orr.)

Definizio honek jasotzen duen berritasuna da, batetik, krisi egoeretan egon ohi den *informazio eskasia eta, bestetik,* informazio hutsune horri erantzuteko azaltzen den subjektu garrantzitsu bat: *komunikabideak*. Del Pulgarrek diosku hedabideek paper kritikoa jokatzen dutela krisiaren kontakizunean; enpresaren irudia eta sinesgarritasuna kaltetzeko ahalmena ere badutelako.

Krisi komunikazioaren literaturara salto eginez, Timothy Coombs-ek, gaur egun nazioartean dugun krisi irakasle eta ikerlari garrantzitsuenetakoak horrela definitu izan du krisia: "An event that is an unpredictable major threat that can have a negative impact on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly (Coombs, 1999:2). Urte batzuk beranduago, horrela jaso zuen krisi definizioaren bertsio berriago batean: "A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens economic issues, and can seriously impact an

organization´s performance and generate negative outcomes" (Coombs, 2015:3).

Coombs-en lehenengo definizioak egiten duen ekarpen garrantzitsuena zera da: krisiak gertaera negatibo bihurtzen direla, soilik, *gaizki kudeatzen* badira. Hartara, kudeaketak determinatuko du gertaera hori krisi bezala ulertuko den ala ez. Coombs-en bigarren definizioak, halaber, krisiak *hautemate*ak direla diosku. Alegia, xede-taldeen posturaren arabera gertakizunak interpretazio ezberdinak izan ditzakela.

Azkenik, XXI. mendeko jendartean ematen diren aldaketak (ekonomiko, politiko eta sozialak) buruan izanda, Alpslan eta Mitroffek (2011:38) emandako definizio gaurkotuago bat (konplexutasuna barne hartzen duena) aipatuko dugu: "All crises are complex systems of multiple, interacting and interdependent crises, all of which can and will be viewed differently by different stakeholders". Definizio honek, bada, agerian uzten du gaur egungo krisiak sistema konplexuak direla non elementu asko dauden nahasturik. Arrazoi nagusiena da kaltetutako publikoek iritzi ezberdina izan ohi dutela gertatutakoaz, hau da, krisiaren pertzepzio ezberdinak azaleratzen direla. Eta bigarren arrazoia da krisietan elkarren menpeko elementu eta gertaerak daudela; jazoera batek (krisi batek) beste gertaera batera (beste krisi batera) garamatzala. Krisi horiek guztiak ez daude isolaturik, interdependienteak dira eta hartara, krisiaren kudeaketa integrala eskatzen dute (Frandsen eta Johansen, 2017:37).

Definizioaren bilakaeran ikusi ahal izan dugunez, krisien konplexutasunak aurrera egin ahala, ikerlariek elementu eta gako hitz gaurkotuak sartu dituzte krisiaren definizioan. Krisia mehatxua, erantzuteko denbora laburra, ustekabea, anbiguotasuna, ondorio fisikoak eta psikikoak izan ditzakenak, barne eta kanpo dimentsioaren desoreka dakarrena eta ohiz-kanpoko erreakzioak eskatzen dituen egoera bat izatetik, pertzepzio bat izatera heldu da, non xede-talde ezberdinek krisiaren interpretazio eta erreakzio ezberdinak izango dituzten eta non komunikabideek xede-talde guztien iruditerian eragin dezaketen. "Crises are not just out there. They are social constructions. Crises are something that are interpreted as crises. Sometimes there is more than one interpretation, sometimes the interpretations are negotiated" (Frandsen eta Johansen, 2017:35)

4.2.1 Krisi pertzepzioa

Frandsen eta Johansen (2017:38) ikerlariek krisi pertzepzioa horrela definitzen dute: "the ability of managers or employees to identify something as a crisis, or as something that can develop into a crisis". Bi ikerlariek diote krisia hautemateko abilezia subjektu eta erakunde bakoitzaren faktore eta ezaugarrien (autoestimua, mehatxuekiko antsietate maila edota erresilientzia) araberakoa dela. Bestela esanda,

pertsona batzuk gehiago ikusteko gaitasuna dute beste batzuk baino (Idem).

4.2.2 Krisi kontzeptu berriak

Frandsen eta Johansenen *Organizational Crisis Communication* liburuan (2017:38) krisi motak definitzeko zeharkako bost adiera deskribatzen dituzte. Adiera hauek, krisi-kudeaketa eta krisi-komunikazio ikerketetan erabiltzen diren kontzeptu berri eta oraindik asko esploratu gabekoak direnez, datu enpirikoak interpretatzeko lagungarriak izango direla iruditzen zaigu.

4.2.2.1 Krisi bikoitzak -double crisis-

Krisi bikoitzaren kontzeptua Frandsen eta Johansen ikerlari danimarkarrek erabili zuten lehenengoz 2007an publikatutako artikulu batean (*The apology of a sports icon: Crisis communication and apologetic ethics*).

Krisi bikoitza zera da: komunikazio krisi baten ondorioz sortutako bigarren krisi bat. Hau da, komunikazioaren kudeaketa txar baten eraginez (estrategia okerra[81] erabiltzeagatik) beste krisi bat gainjartzen denean eta erakundeak jada ezin duenean komunikazio prozesuak kudeatu jatorrizko krisiaren eraginak leuntzeko. Gaizki kudeatuz gero, edozein motatako krisiak bihur daitezke krisi bikoitzak. Kasu hauetan erakundeak bi krisi kudeatu behar ditu aldi berean, nahiz eta bigarren krisiak jatorrizkoak baino arreta gehiago pizten duen, bereziki, hedabideetan. Kasu batzuetan, gainera, krisi bikoitza asko hedatuz gero krisi hirukoitza ere eragin dezake.

4.2.2.2 Krisia krisiaren ondotik -the crisis after the crisis-

Hainbat ikerlarik diote zaila dela asmatzea noiz amaitzen den krisi bat. Batzuetan, formaz aldatu eta beste krisi izaera bat hartzen dutelako, zikloa guztiz itxi gabe edota beste ziklo berri bat hasiz. Horregatik, Rosenthal eta bere ikerkideek (Rosenthal et al.,2001) diote krisiak une zehatzak bezala ulertu beharrean prozesu gisara konprenitu behar ditugula: "crises should be viewed as processes rather than concrete, time and space-specific events. As the process unfolds, a crisis often takes on different identities" (orri. 201).

Rosenthalek ondorengo adibidea jartzen du krisi kontzeptu hau deskribatzeko: 1992an Israelgo airelineako Boing 747 hegazkina Amsterdam inguruko Bilgmer herriko etxebizitza gune batean erori zen. Gune hori pupulazio-dentsitateko handiko eremua zen. Istripuak 266 etxebizitza suntsitu eta 43 hildako eragin zituen.

[81] Kasuan-kasu, estrategia okerren adibideetako batzuk hauek lirateke: isilik geratzea, denbora gehiegi ematea isilik hitz egiten hasi aurretik, informazio garrantzitsua ezkutatzea, etab..

Rosenthalek dionez (2001), Bilgmer-eko krisiak gutxienez 5 aldiz aldatu zuen bere forma edo identitatea. Hastapenean, hegazkin istripu baten ondorioz gertatutako ezbehar bat bezala hasi zen. Gero, krisi kudeaketa urbanistikoa izatera pasatu zen. Beranduago, iraganean ongi konpondu ez zen hari mutur batetik eratorritako krisia bilakatu zen. Izan ere, eremu horretan jatorri eta etnia ezberdinetako bizilagunak bizi ziren (egoera erregulatuan eta irregularrean). Horrek, biktimen arteko ezberdintasunak areagotu zituen, benetako biktimen eta pseudo-biktimen aitorpena printzatuz. Urte batzuk beranduago, 1996an, gertaera hura osasun publikoko krisi bihurtu zen; bertako bizilagun askok trauma-osteko antsietatea pairatzen zutelako. Eta azkenik, 1998an, auzia parlamentura eraman zen bertako auzokideen eskubideak aldarrikatzeko. Horren ondorioz, ezbeharra Herbehereetako politika nazionaleko krisi bihurtu zen.

4.2.2.3 *Loturagatiko krisia -crisis by association-*

Zenbaitetan, beste erakunde batzuen krisien albo kalteak pairatzea ere egokitzen zaie enpresa nahiz indibiduoei. Krisiarekin lotzen diren arrazoiak askotarikoak izan daitezke: sektore berdina partekatzen dutelako, produktu berdina ekoizten dutelako, enpresa-kluster berean daudelako, etab. Krisi hauei loturagatiko krisia deitzen zaie. Britt Foget Johansenek eta bere ikerkideek (2016) horrela definitzen dute kontzeptua:

> "A situation where a crisis to an individual, an organization or a group of individuals or organizations -through association- is perceived as a crisis (a threat, an attack or an insult) to another individual(s) or organization(s) who in different ways and for different reasons are related to or are affected by the crisis of the focal organization(s) or individuals(s)" (300. orr.)

4.2.2.4 *Multi-krisia edo krisi aniztuna -multi crisis-*

Multi eleak adierazten duen bezala, multi-krisia bi enpresa baino gehiagori eragiten dion krisia litzateke. Frandsen eta Johansenek (2017:40) diote krisi mota hauetan fokua erakundeen arteko dimentsioan dagoela eta ez horrenbeste erakunde barruan. Bi motatako multi-krisiak bereiztu daitezke: horizontalak eta bertikalak.

Horizontaletan, maila berean funtzionatzen duten enpresak daude nahasturik (izen onari eragindako krisiak), eta, bertikaletan, maila ezberdinetan funtzionatzen dutenak (hornidura kateko krisiak). Frandsenek eta Johansenek (idem) gaineratzen dute multi-krisien inguruko azterketek agerian uzten dutela multi-ahotsen edo xede-talde ezberdinen ikuspuntuak arakatzeko garrantzia.

4.2.2.5 *Parakrisia -paracrisis-*

Gauza jakina den bezala, Internet eta sare sozialak krisiak pizteko erreminta boteretsuak bihurtu dira, ahotsa ematen baitie erabiltzaile eta

bezeroei haien iritziak eta defendatzen dituzten kausak azaleratzeko (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008). Sare sozialak, halaber, krisi-perilak monitorizatzeko erreminta ahaltsuak bilakatu dira. Bide horretan, Coombsek eta Hollladay-ek (2012) diote jendeak nahastu egiten dituela sare sozialetan pizten diren krisi-arriskuak benetako krisiekin. Horregatik, autore hauek *paracrisis* terminoa asmatu zuten. *Para* hitzak "zerbaiten gisako" edo "bezalako" esan nahi du. Labur esanda: parakrisiak krisi baten tankera du baina egoera ongi kudeatzen bada ez du zertan krisi bihurtu. Halere, parakrisiak krisi-mehatxuak direnez, krisi-kudeaketako akzio batzuk -eta ez guztiak- martxan jartzea eskatzen du: "A paracrisis does not warrant convening the crisis team and operating in a crisis mode" (Commbs eta Holladay, 2012:408).

Krisi-perila on-line lehertzen denez (sare sozialetan), krisi-kudeaketa ere online egitea eskatzen du. Horrek esan nahi du erakundeak publikoki (guztien aurrean) kudeatu behar duela parakrisia edo ustezko krisia. Hau da, xede-talde guztiek ikusi dezakete erakundearen erreakzioak. Frandsenek eta Johansenek diote parakrisia eta krisiaren arteko distantzia oso txikia dela eta konfusioa sor dezakela. Hala, parakrisia eta krisiaren arteko inflexio puntua zein den jakiteko parakrisiaren intentsitateari, dinamikari, eta interpretazioari erreparatu beharko zaio. Kontzeptu hauek hurrengo atalean landuko ditugu.

4.2.3 Krisi tipologiak

Zer dira krisi tipologiak? Eta ze ondorio izan dezake horietako bakoitzak? Zaila da galdera horiei erantzutea, are zailagoa, erantzun bakarra eskaintzea. Autore eta aditu bakoitzaren arabera, galderen erantzunak ezberdinak baitira. Asko luzatuko ginateke erantzun eta eredu guztiak azaltzen. Beraz, krisi kategoriak laburtze aldera, segidan azalduko ditugun krisi-sailkapenak eskuliburuetan gehien errepikatu direnak izango dira. Argudio horretan oinarriturik, beste autore batzuk egindako ekarpenak ere ekarriko ditugu gurera iturriak aberasteko.

Tipologiak, zientzia edo bestelako jakintza-alor batean, ezaugarri komunak dituzten mota edo ereduak bereiziz eginiko sailkapenak dira (Harluxet, 1995). Klasifikazio hori egiteko sistema eta irizpide ezberdinak erabiltzen dira (elementuen ezaugarri komunak, elementuen garrantzia, elementuen balioa etab.). Enpresa-krisien sailkapenek, adibidez, krisi kudeaketa plana atontzeko informazio interesgarria eskaintzen digute; krisi bati aurre egiteko prestatzen laguntzen gaituztelako. Alegia, "krisi-tipologia eta krisi-egoera ezberdinak ezagutzeak krisialditik ateratzeko estrategia egokienak zeintzuk diren erabakitzea ahalbidetzen digu" (Ray, 1999:16).

Urteetan zehar, krisi ikertzaile nahiz profesionalak saiatu izan dira krisi tipologien zerrenda sistematikoak osatzen. 1986an, adibidez, Gerald M.

Meyers[82]-ek liburu bat argitaratu zuen bederatzi krisi moten berri emanez (*When it hits the fan: managing the nine crises of Business*): (1) pertzepzio publikoa, (2) bat-bateko merkatu aldaketa, (3) produktuaren hutsegitea, (4) kudeaketa gorenaren ondorengotza, (5) finantza krisia, (6) harreman industrialak, (7) jabetza baten galera edo enpresa fusioa, (8) nazioarteko jazoera kaltegarria eta (9) erregulazioa-derregulazioa.

Baditugu, ordea, bestelako irizpideak erabiltzen dituzten ikerlariak krisi motak bereizteko: (1) krisi-izadiari edo krisi-edukiari begiratuz zertzen dituztenak (Shrivastava & Mitroff, 1987; Westphalen & Piñuel, 1993; Coombs, 1999; Alpaslan & Mitroff, 2011); (2) Krisi-kausei eta ondorioei erreparatzen diotenak (Rosenthal et al., 2001); (3) krisian nahasturik dauden aktoreen ezaugarriei begiratzen diotenak (zuzeneko/zeharkako aktoreak) (Perrow, 1984). (4) krisi aurreikuspen maila aintzat hartzen dutenak (iragarria/iragarrezina) (Gonzalez-Herrero, 1998); (5) kategoria nagusitan eta azpikategorietan arreta jartzen dutenak (biolentoak/ez biolentoak eta nahita/nahigabe egindakoak) (Newsom, Turk, eta Kruckeberg, 1996); (6) krisiaren larritasun/intentsitate mailaren arabera koloreka multzokatzen dituztenak (gorria, horia, berdea) (Cervera, 2004); (7) krisien maiztasuna neurtzen dutenak (normalak edo anormalak) (Mitroff, 2004) edota (8) ohiz kanpoko krisi motak bereizten dituztenak (imajinatu ezin diren krisiak, abandonatutako krisiak, kasik saihestu daitezkeen krisiak, eta pertsona batzuek edo askok gertatzea desiratzen duten krisiak) (Rosenthal et al., 1989).

Frandsen eta Johansen, urteetan zehar, enpresek egindako krisi moten sailkapenak aztertzen aritu dira. Nazioarteko Industria ezberdinetatik jasotako informazio eta dokumentuekin ondorengo krisi-klusterrak xedatzen (2017:42) dituzte:

1. Produktuarekin lotutako krisiak: produktuarekin lotutako gaixotasunak edo heriotzak, nahita egindako manipulazioa, ustekabeko kutsadurak eta produktuen erretiratzea.
2. Enpresa-funtzioarekin lotutako krisiak: sutea, lan istripuak, makinen matxura, produkzio edo banaketa arazoak, laneko liskarrak, produkzio planten itxiera, informazio teknologien etetea, hackerren erasoak, etab.
3. Pertsonekin lotutako krisiak: kaleratzeak, istripuak, eta ekintza kriminalak.
4. Korporazio mailako krisiak: finantza arazoak, bezero edo kontratu garrantzitsuen galera, kiroltasunik gabeko portaerak, marka edo salerosketa arazoak, lehiakideekin arazoak, eta lankidetza arazoak.

[82] Gerald Meyers negozio aholkularia eta krisi kudeaketan aditua den estatu batuarra da; American Motors enpresa ospetsuko prediente ohia. Gaur egun, Gerald C. Meyers Associates, Inc., aholkularitza enpresako zuzendaria da. Informazio gehiagorako kontsultatu ondorengo esteka: https://bit.ly/2R8POHX

Timothy Coombs (1995) krisi tipologien sailkapenean ekarpen ezberdinak egin dituen autorea da. Berak sortutako "Unean-uneko Krisi Komunikazio Teorian" esaterako, krisi tipologien sailkapenak hiru krisi-familiatan sailkatzen ditu: (1) biktimen klusterra, (2) ezbeharren klusterra, eta (3) krisi saihesgarrien klusterra.

Biktimen klusterrean, erakundeak ez du krisirik eragin, erakundea bera da krisiaren biktima. Tipologia hauetan, enpresaren erantzukizuna oso txikia da. Ezbeharren klusterrean, enpresak nahi gabe eragin du krisia eta, beraz, krisiaren erantzukizuna moderatua da. Eta azkenik, krisi saihesgarrietan, xede-taldeek irmoki uste dute erakundeak apropos burutu duela okerkeria eta hartara, krisiaren erantzukizun maila altua izaten da.

Duela ez asko, 2015ean, beste krisi tipologia berri bat identifikatu zuen: sare sozialetako krisiak. Coombsek kluster hau hiru zatitan banatzen du, hain zuzen, krisi-izadiari eta krisi-iturburuari erreparatuta. Krisi-iturburuak bi dira: erakundeak egindako ekintza eta xede-taldeak eragindakoa. Krisi-izadiak, ordea, hiru dira:

1. Sare sozialen erabilera okerra[83] (enpresako ekintza)
2. Bezeroen kexak[84] (xede-taldearen ekintza)
3. Erronkak[85] (xede-taldearen ekintza)

Ezinezkoa zaigunez krisi ikerlari nahiz profesionalek egindako ekarpen guztiak hemen jasotzea, hainbat ikerlarik (Frandsen eta Johansen, 2017; Alpaslan eta Mitroff, 2011) eginiko hausnarketarekin amaituko dugu: krisi bat nekez sailkatu ahal izango dugu krisi-familia edo kluster bakar baten baitan. Atal honetan ikusi dugun bezalaxe, hamaika krisi tipologia daude eta krisiek ñabardura asko izan ditzakete. Sailkatze-irizpideak ere askotarikoak dira eta hartara, gaitz egiten da enpresa bateko krisi planean krisi mota guztiak aurreikusita, bilduta eta kontrolatuta izatea. Halere, lan hori ahalbidetzen diguten ereduak ere ezagutuko ditugu hurrengo atalean.

4.2.3.1 Krisi egoerak aurreikusteko ereduak

Esan dugun bezala, ez dago erakunderik gai dena krisi mota eta haren aldaera posible guztiei aurre egiteko plana diseinatzen. Eta, beharbada, krisi mota bakoitzeko krisi plan bat izateak ere ez du zentzu handirik izango; ez termino ekonomikoetan ezta praktikoetan ere. Horregatik,

[83] Krisi mota hauetan erakundeak eginiko ekintza batek pizten du krisia. Adibidez, sare sozialetan egindako kanpaina oker baten ondorioz, enpresak kontrako helburua lortzen duenean. Hau da, enpresaren helburua zerbaiten berri edo alde egitea bazen ere, xede-taldeek enpresari kanpaina okerra egin izana leporatzen diote.

[84] Krisi hauek xede-taldeek (bezeroek) eragindakoak izaten dira, zerbaitekin (produktu/zerbitzu) kontent ez daudelako. Bezeroaren arreta zerbitzuko aferak ere hemen sartuko litzateke.

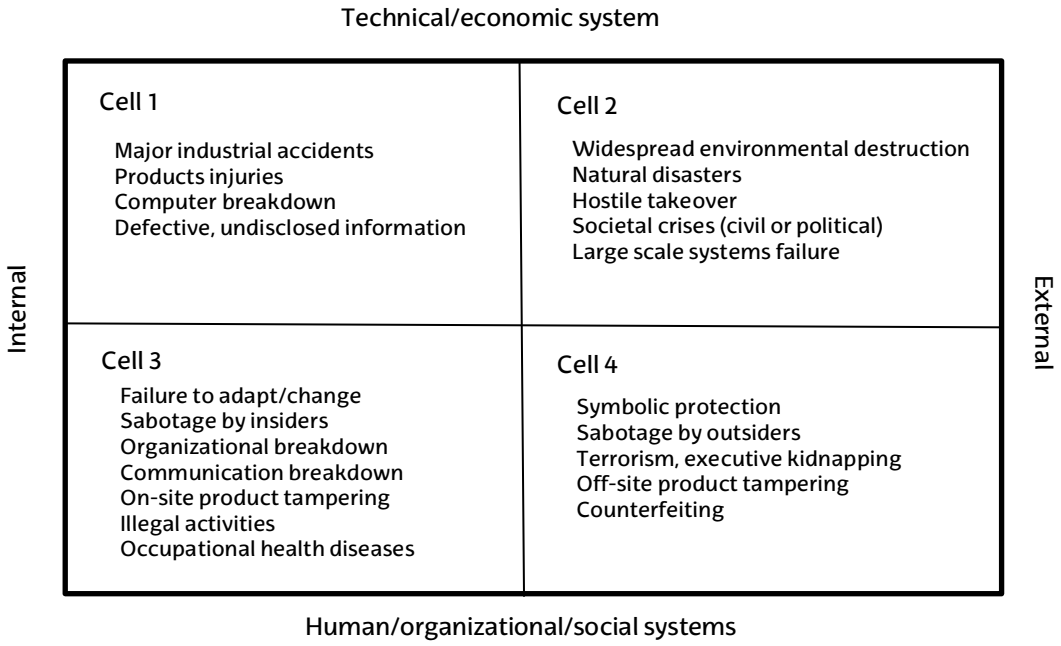
[85] Erronken krisiak zailenak dira kudeatzen. Krisi mota hau gertatzen da xede-talde ezberdinek uste dutenean enpresak ez duela etikoki edo egoki jokatu; izan bere jokamoldeagatik edo politikengatik. Erronkak, askotan, giza edo kultura balioetan oinarritzen dira eta ez dute soluzio erraza izaten; esparru moraleko aferak izaten direlako.

Shrivastava eta Mitroffek (1987) diote krisiak familia multzoetan mugatuz gero, hau da, krisi kopurua murriztuz gero, kudeaketa plana kontrolagarriagoa suertatzen dela eta hartara, enpresak krisi prestakuntza hobea izango duela.

Horretarako, aipatu autoreek krisi-sorten eredua proposatzen dute *(Crisis Portfolio Model)*. Eredu honek bi kategorien arabera bereizten ditu krisiak. Batetik, *non* kategoria dago: krisia enpresa barneko ala kanpoko eragileren batek piztu duen kausitiko du. Eta, bestetik, *zein* kategoria dago, zeinak krisi eragilearen kokapenari begiratuko dion: enpresaren sistema tekniko/ekonomikoan ala enpresaren giza/antolaketan sisteman piztu den krisia, hain zuzen.

Bi dimentsioak (non/zein) konbinatuta lau laukidun eredua aterako litzateke. Shrivastava eta Mitroffen (1987) ereduak krisien ikuspegi sistematikoa islatzen duela diote, krisi tipologia bakoitza krisi-familiatan multzokatuz; krisi-jatorriaren eta krisi-kokapenaren identifikazioa errazten duelako. Modu metodikoan eta ordenatuan.

Figure 16. The standard version of the crisis portfolio model



Iturria: Mitroff, Pauchant eta Schrivastava, 1988

Lehenengo laukiak enpresaren barne sisteman lehertutako porrot tekniko-ekonomikoak batuko lituzke. Bigarren laukiak enpresaren inguruan (kanpo sisteman) piztutako porrot tekniko-ekonomikoak biltzen ditu. Lauki honek, halaber, hondamendi naturalak ere kontenplatzen ditu. Hirugarrenak ordea, gizarte prozesu eta sistemetan lehertutako akatsak

islatzen ditu. Eta azkenik, laugarren laukiak, enpresaren inguru sozialean gertatutako porrotak irudikatzen ditu.

Azken finean, eredu honen ideia nagusia da enpresak ez duela krisi konkretu baten aurka prestatu behar bere burua, baizik eta krisi-kluster bakoitzeko diseinatu behar duela eredua. Horregatik, erakunde, sektore eta industria bakoitzak modu ezberdinean diseinatuko du portfolioa, lauki bakoitzean krisi mota ezberdinak identifikatuz. Izan ere, langile nahiz arduradunen krisi-pertzepzioak eta kondizioak ezberdinak izaten dira. Honek esan nahi du erakunde bateko portfolioa osatzen dugunean, enpresaren historia, erakundearen gobernaketa, bere politikak, xede-taldeak, produktu eta zerbitzuak, eta haren nazioarteko merkatuak ezagutu behar ditugula ezinbestez (Frandsen eta Johnsen, 2017:45).

Mitroff, Pauchant eta Schrivastavaren (1988) portfolioa osatzeak ere baditu bere erronkak. Alde batetik, kontuan izan behar da portfolioaren lauki bakoitzak krisi-eragileak soilik identifikatzen dituela, hau da, gelaxkek ez dituztela xedatzen krisi kausak edota haien ondorioak. Izan ere, Frandsen eta Johansenek dioten bezala, krisi-eragileak haien krisi-kausekin ordezkatuz gero erregresio infinitua lortuko genuke eta ez genuke inoiz amaituko porfolioa osatzen; beti dagoelako kausaren kausa, eta honen atzean kausaren kausaren kausa, etab. Aldiz, krisi-eragileak haien ondorioekin ordezkatuz gero, beti lortuko ditugu ondorio mota berdinak lau laukietan: hedabideen estaldura negatiboa eta enpresaren izen-kaltea. Bestalde, beste erronketako bat da krisi-eragile batzuk lauki bat baino gehiagotan kokatu daitezkeela. Lanuzteak, adibidez, bi laukitan kokatu dezakegu (barne eta kanpo sisteman), greba lokala edo orokorra izan daitekeelako, batik bat.

Krisien izaera eta irakurketa anizkoiak kontuan hartuz, Frandsen eta Johansen (2017) ikerlariek Shrivastava eta Mitroffen portfolioaren ereduan oinarrituta krisi-sorten eredu handitua (the extended crisis portfolio model) proposatzen dute hiru osagai gehituz: krisi-intentsitatea, krisi-dinamika, eta krisi-interpretazioa. Eredu honen helburua da krisi konplexutasunaren irakurketa egokiago bat egiten ahalbidetzea. Horretarako, abiapuntu bezala, krisi-arduradunek egoeraren irakurketa egokia egiteko erantzun behar luketen lau galderetan oinarritzen dira:

1. Zein da krisiaren izaera edo edukia?
2. Nolako handia da krisiaren intentsitatea?
3. Nolako dinamikoa da krisia?
4. Nola interpretatzen dute krisia xede-taldeek

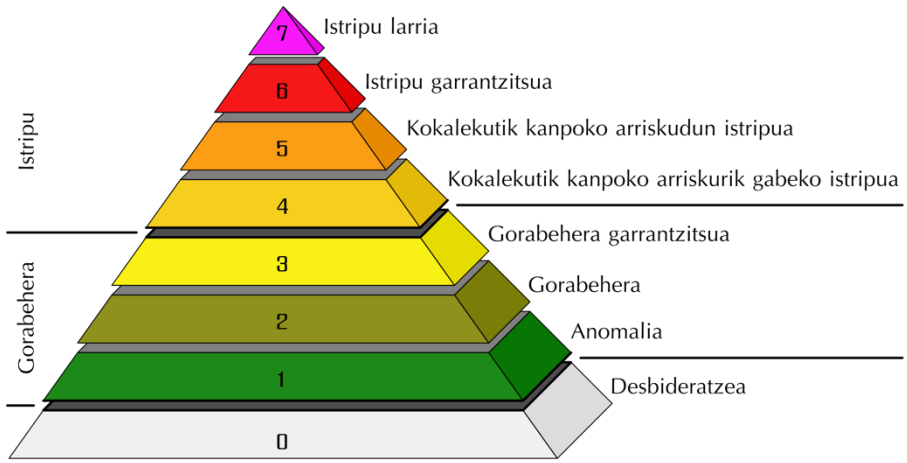
Lehenengo galderari Shrivastava eta Mitroffen (1987) ereduak erantzungo lioke. Gainontzeko hiruei, ordea, segidan lerratuko ditugun ezaugarriek erantzungo liokete (Frandsen eta Johansen, 2017:46-50).

<u>Krisi-intentsitatea:</u>

Hein batean, krisi guztiak kontsideratu daitezke tragedia korporatiboak, baina intentsitate mailak markatzen du diferentzia. Larritasun tipologiak arrisku-komunikazioaren baitan aztertu izan dira sakonago. Arrisku kudeatzaileek hondamendi naturaletan, urakanetan, lurrikaretan eta gisa honetako egoeretan jartzen dutelako fokua. Badaude, halaber, arrisku kudeaketaren baitan erabilgarriak diren eskalak, hau da, krisien intentsitate mailak bereizteko balio dutenak. Ezagunena da Istripu Nuklearren Nazioarteko Eskala (INES). Eskala honen helburua da istripu nuklearren aurrean segurtasunari buruzko informazio garrantzitsua ahalik eta azkarren zabaltzea xede-talde guztiei.

Hainbat irizpide eta adierazle zehaztu dira agintari ezberdinek gertaera nuklearrei buruz helarazten duten informazioa koherentea izan dadin. Eskalak zazpi maila ditu, 0 mailako gertaerek ez dutelako eraginik segurtasunean. Maila bakoitzaren larritasuna aurreko maila baino 10 aldiz handiagoa da. 1-3 mailetako gertakariek *gorabehera* izenez ezagutzen dira biztanleriarengan eta ingurugiroarengan ez dutelako eragin handirik. Hortik gorako mailek (4tik 7ra) *istripu* izena hartzen dute. Adibidez, azkenengo mailaren larritasuna 1986ko apirilaren 26an Txernobylgo zentral nuklearrean gertatutako istripuaren parekoa da. Aipatu, INESen eskalak koloreak bereizten dituela larritasun mailak bereizteko:

Figure 17. Istripu Nuklearren Nazioarteko Eskala



Iturria: Energia Atomikoaren Nazioarteko Agentzia

Badira eskala honi kritika egiten diotenak. INESek, berez, ez duelako kriterio zientifikorik ez eta objektiborik eskalak bereizteko, eta, magnitude atributua intentsitate atributuarekin nahasten duelako (Frandsen eta Johansen, 2017:47).

Gorago aipatu dugun bezalaxe, badira krisiak intentsitatearen arabera (koloreka) sailkatzen dituztenak. Berez, koloreen kodeketa, arrisku kudeaketan erabiltzen diren erreferentziak dira; larritasun mailak

erraz identifikatzeko balio dutelako. Cerverak (2004:341) esaterako, hiru larritasun maila bereizten ditu:

- Nibel BERDEA edo intentsitate baxukoa (alerta 1): esparru lokalera mugatzen diren ezbehar edo gorabeherak izaten dira. Ez dutenak eraginik enpresaren segurtasun, kudeaketa eta ekonomian, baina kazetarien jakin-mina pizten dutenak. Adibidez: eztandak, suteak, kalte ordain gutxiko lan-istripuak, etab.
- Nibel HORIA edo garrantzizko egoerak (alerta 2): esparru lokalera mugatzen diren ezbehar edo gorabeherak dira, baina segurtasunean, ingurumenean eta enpresaren kaudimen ekonomikoan nahiz kudeaketan eragin latza dutenak. Kazetarien, herritarren eta beste zenbait xede-taldeen interesa pizten dute. Adibidez: istripu larriak, elikagaien krisiak, etab.
- Nibel GORRIA edo muturreko egoera (alerta 3): esparru lokala hautsi eta haratago doazen ezbehar edo gorabeherak dira. Kazetarien, bizilagunen, elkarteen, nazio zein nazioarteko agintarien interesa pizten dituzte. Enpresaren segurtasunean, ingurumenean, kaudimen ekonomikoan eta kudeaketan kalte gogorrak eragiten dituztenak. Adibidez: grebak eta estatu mailako gatazkak, suteak edo eztanda gogorrak (heriotza eta zauritu kopuru esanguratsua), produktuak merkatutik kentzea, sabotajeak, intoxikazio masiboa, etab.

Krisi-dinamika:

Arestian azaldu dugun moduan, zaila izaten da krisi bat familia edo kluster bakar baten baitan kokatzea. Askotan, krisiak izaeraz aldatu eta krisi anitzetan ere bilakatzen direlako. Alpaslan eta Mitroffek (2011) ere esana dute krisi bat azken finean multi-krisien sistema bat dela:

> "Every crisis is a system of multiple crises. Every crisis literally is in at least two or more families simultaneously. This happens because either the initial crisis consists of multiple crisis in two or more families to begin with, or because the initial crisis sets off a chain reaction of crises. Any particular type of crisis, or crises, is (are) capable of serving as the cause, the effect, or both of any crisis or crises". (orri. 49)

Turner-ek (1976) argudiatu zuen, halaber, erakundeek beren baitan krisiak inkubatzeko gaitasuna dutela, alegia, aurreikuspen faltsuek eta giza-akatsek enpresa kudeaketaren porrota ekarri dezaketela. Ikerlariek diote, Turner-en krisi inkubazioaren kontzeptuak garai hartako krisi-kerlarien agenda erabat aldatu zuela (Pergel eta Psychogios, 2013). Inkubazioa, izatez, fase bat da. Turner-ek krisien aurreikuspenean bereizten dituen zazpi faseetako bigarren fasea litzateke (crisis incubation period). Etapa honetan, gertaerak oharkabean joaten dira metatzen enpresaren baitan, gorabehera horien arriskuek eta saihesteko moduek onartutako iritziekiko kontraesanak sortzen dituztelako. Bestela esanda, nahiz eta enpresak pista nahikoak dituen krisia aurreikusteko, pista horiek

ez dira behar bezala arakatzen, ez zaie behar besteko garrantzia ematen eta alboratu egiten dira; itsumen kolektiboa balitz.

Gauzak horrela, krisi bat krisi-familia batetik bestera mugitu daitekeenez, eta, inkubatu ezezik krisi-izaeraz ere aldatu daitezkeenez (krisi bikoitza, multi-krisia, etab), krisien dinamikak ezagutzea ezinbestekoa da krisiaren azterketa on bat egiteko.

Krisi-interpretazioa:

Azkenengo galderak krisia *nola* interpretatzen den eta *nork* interpretatzen duen erantzutea du helburu. Bi galdera hauek erantzuteko, Frandsen eta Johansenek (2017:48) interpretazioarekin zerikusia duten krisi-kudeaketaren eta krisi-komunikazioaren bi irakurketa meta-teoriko azaltzen dute lehendabizi:

1. Hurbilpen esentzialista: ikerlariek diote ikuspuntu esentzialistatik, hau da, bereizgarri eta ezaugarri objektiboetan oinarrituta beti dela posible krisia zer den definitzea eta identifikatzea (*esentzia*). Beraz, irakurketa honen arabera posible da bi galdera hauei erantzutea: zer da krisia? Eta gu, erakunde bezala, krisian al gaude? Hala, bi itaunei ematen diogun erantzunaren arabera, krisirako prestakuntza mekanismoak martxan jarriko ditugu ala ez.

2. Hurbilpen konstruktibista: irakurketa esentzialistaren kontrara, ikerlari konstruktibistek diote ezinezkoa dela krisia zer den definitzea eta identifikatzea ezaugarri objektiboetan soilik oinarrituta. Krisiak batik bat, konstrukzio edo eraketa sozialak direlako eta xede-talde anitzen artean negoziatutako interpretazioak direlako. Galderak, beraz, ez luke krisia zer den itaun behar, baizik eta zer interpretatzen den krisi bezala.

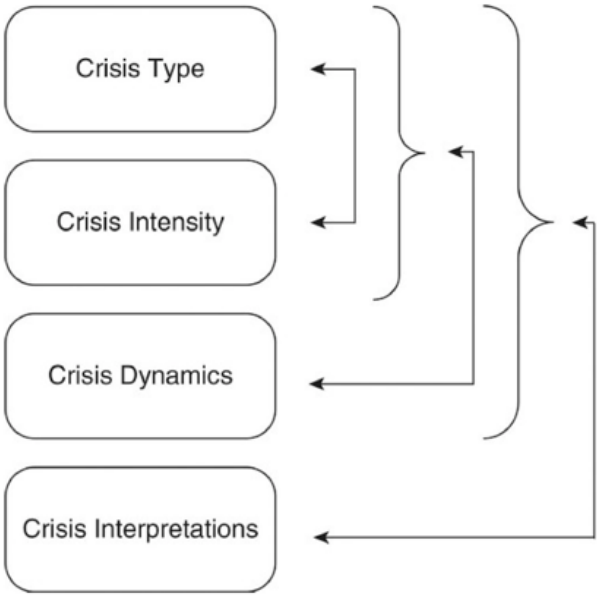
Frandsen eta Johansenek (2017) diote xede-taldeen aniztasuna kontuan izanda, krisi interpretazioak ere askotarikoak izan daitezkeela. Gerta daiteke, adibidez, enpresa bateko arduradun gorenaren krisi-interpretazioa eta langile batena guztiz ezberdinak izatea. Krisi-interpretazio horien ñabardurak ere nabarmen aldatu daitezke erakunde batetik bestera edota xede-talde batetik bestera. Batzuetan, gainera, enpresetako arduradunek nekez onartzen dute krisi bat pairatzen ari direla, beraien pertzepzioa bestelakoa delako. Halere, Coombs-ek diosku nahikoa dela xede-talde batek krisia dagoela sinestea krisia existitzeko: "If stakeholders believe an organization is in crisis, a crisis does exist, and stakeholders will react to the organization as if it is in crisis (Coombs, 2015:3).

Horregatik guztiagatik, garrantzitsua da krisi baten bilakaeran ezagutzea nola aldatzen diren publiko ezberdinen (barnekoak eta kanpoak) hautemateak, alegia, ze faktorek eragiten duten haien

pertzepzioetan edo/eta nola ulertzen ari diren krisia. Galdera hau erantzuteak krisiak publiko ezberdinengan ze inpaktu izango duen jakiten lagunduko digu: nola pentsatu, jokatu eta komunikatuko duten aurreikusi baitezakegu (Frandsen eta Johansen, 2017:49).

Ondorengo irudiak, hain zuzen, krisi-tipologiaz gain, berriki aipatu ditugun beste hiru faktore interdependenteak irudikatzen ditu (intentsitatea, dinamika eta interpretazioa). Irudiko geziek krisi egoeretako konplexutasuna eta aldagaien interrelazioak nolakoak diren itxuratu eta integratu asmo dute.

Figure 18. The extended crisis portfolio model



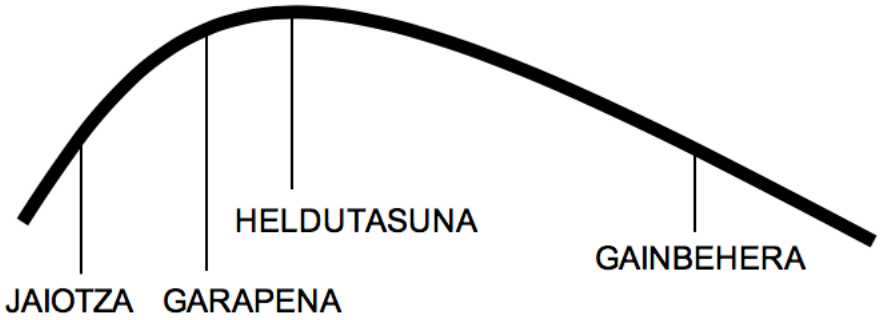
Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017

4.2.4 Krisiaren faseak

Enpresa edo erakunde batek pairatu ditzakeen krisi tipologiak azaldu ondotik, horiek nola eboluzionatzen eta garatzen diren deskribatuko dugu orain. Alegia, zeintzuk diren, praktikan, krisiek igarotzen dituzten faseak. Ikergaiaren egoeran aurreratu dugun bezalaxe, hainbat ikerlarik (Fink, 1986; Smith, 1990, Mitroff, 1994 eta Coombs, 2007) krisi-faseen bereizketa ezberdinak proposatu dituzte. Ikerlari batzuek diote krisiek 4 etapa izan ohi dituztela. Beste batzuk, ordea, 5 fase bereizten dituzte. Azken urteetan, gauzak sinplifikatze aldera, gehien zabaldu den fase bereizketa Coombs-ena (2007) izan da. Hiru fase bereizten ditu: krisi aurretiko, krisi garaiko eta krisi osteko faseak, hain zuzen. Halere, interesgarria da beste ikerlari batzuk egindako krisi-etapen bereizketak ezagutzea krisi-kudeaketaren nozioa eta prozesua ulertzeko.

Gonzalez Herrerok (1998:51), adibidez, krisiaren faseak gizakion ezaugarri biologikoarekin parekatzen ditu: jaio, hazi, helduaroan sartu eta azkenerako, hil. Hala, krisiak zeharkatzen dituen etapak hauek lirateke: jaiotza, garapena, heldutasuna eta gainbehera. Autoreak dio, krisiaren fase ziklikoak zeintzuk diren jakiteak efektuak aurreikusten eta, beraz, hartu beharreko neurriak planifikatzen errazten digula.

Figure 19. Krisiaren faseak



Iturria: Gonzalez-Herrero, 1998. Egileak moldatua

Irudiak lau fase bereizten baditu ere, ez du esan nahi, derrigorrean, krisiak ziklo guztiak igaro behar dituenik. Hau da, enpresaren arduraren, baliabideen eta kudeaketa estrategien arabera denbora-tarte luzeagoa edo motzagoa hartuko du krisiak (Enrique 2007:121). Hobeto esanda, batzuetan, krisiak ez du jaiotzerik izango eta, zenbaitetan, krisiaren gainbehera berehala etor daiteke. Azken horrek esan nahiko du erakundeak garaiz aktibatu duela akzio plana. Beraz, hein batean, krisiak igarotzen dituen faseak eta denbora-tartea enpresaren kudeaketaren mende egongo da. Beraz, krisi batek fase guztiak zeharkatu izanak esan nahiko du enpresak beharrezko neurriak ez dituela hartu edo ez dela gai izan krisia denboran mugatzen.

Iraupenaren arabera, ordea, krisien bilakaera lau etapatan zertu daitekeela diote Wetphalen eta Piñuelek (1993:90):

1. Aurretiazko fasea: krisia "adierazle" batzuen bitartez sumatuko dugu: kontsumitzaileen atsekabea, manifestazioak, produkzio kateko alertak, etab.
2. Fase zorrotza: krisiak lehertu egiten du, hedabideek horren berri ematen dute eta estaldura mediatikoa maximora igotzen da.
3. Fase kronikoa: krisiko aktore ezberdinek eta, bereziki, komunikabideek gertakariak elikatzen dituzte eta akzio-erreakzio katea eragiten du enpresan.
4. Fase post traumatikoa: enpresak eta kaltetutako subjektu guztiek gertatukoaren inguruko ondorioak atera eta horri buruzko

erabakiak hartzen dituzte: enpresa barruko plantilla aldaketa izaten da, komunikazio estrategiak antolatu eta segurtasun neurriak sendotzen dira.

Faseen xehetasunetan sartu gabe, jakin beharrekoa da fase bereizketek krisi kudeaketaren perspektiba ezagutzen laguntzen digutela. Hau da, faseen nozioa izateak kudeaketa prozesua modu integralean planifikatzen eta aktibatzen ahalbidetzen digu; zer, noiz eta nola aktibatu behar dugun aurreikusten laguntzen digu.

4.3 Krisi-kudeaketa kontzeptuaren xehakapena

RAEk kudeaketa hitza horrela definitzen du: "Acción y efecto de gestionar". Harluxet hiztegiak, ordea, gehiago atontzen du kudeaketaren definizioa: "Zerbait lortzeko, egiteko bat burutzeko edo arazo bat ebazteko behar diren bideak jarraitu". Bide horretan, Gonzalez Herrerok (1998:37) dio krisi kudeaketa terminoa nahierara erabiltzen eta definitzen dela. Haatik, Gonzalez Herrerok dio krisia kudeatzeko bide eraginkorren gainean ere ez dagoela adostasun finkorik: "batzuentzat krisi kudeaketa arazoen aurrean hartu eta aplikatu beharreko akzioa eta erabaki urgenteak dira. Beste batzuentzat, ordea, arazoa izan aurretik hartzen diren neurriak eta akzio planak lirateke" (Idem).

Eraginkortasunari erreparatzen badiogu, gure irudikoz, bigarren planteamendua litzateke egokiena. Izan ere, bat-bateko erabaki urgenteak nekez izaten dira efikazak. Horrenbestez, krisi kudeaketa esan daiteke, batetik, enpresak pairatu dezakeen arrisku posibleak detektatzea dela eta, bestetik, krisia lehertzen den unerako aurretiaz planifikatzen diren neurri proaktiboak (Enrique, 2007:128).

Bestalde, ikerketa enpirikoek erakutsi eta frogatu izan dute krisi bati aurre egiteko prest dauden erakundeak hobeto eta bizkorrago leheneratzen direla krisirako prest ez dauden horiek baino. Frandsen eta Johansenen (2017:53) ekarpenak abiapuntu hartuta, krisi kudeaketa hauxe litzateke: erakunde publiko naiz pribatuek krisi-aurreko fasean egiten duten krisi-prestakuntza prozesua, hau da, krisi prestakuntzaren kontzeptualizazioa, inplementazioa, mantenua eta aktibazioa.

Eta zertarako balio du prozedura horrek? Bada, (1) balizko krisi baten zantzuak identifikatzeko, aztertzeko eta ebaluatzeko, (2) krisiaren lehertzea ekiditeko (3) Lehertuz gero, krisia kudeatzen jakiteko eta horren kudeaketa prestatzeko, (4) krisia bere amaierara eramateko eta erakundeari nahiz xede-talde guztiei ahalik eta kalte gutxien eragiteko eta (5) krisitik irakasbideak ateratzeko eta behar diren hobekuntza-aldaketak edota egokitzapenak erakundean aplikatzeko (Ibidem:53). Horrek esan nahi du krisi-taldeak (krisi kudeaketaz arduratzen den lan taldea) krisirik ez dagoenean ere lanean diharduela.

Erakunde bateko krisi prestakuntzak, halaber, ondorengo bitartekoak izaten ditu: *aktoreak* (Erantzun azkarreko taldeko kideak edo barne nahiz kanpo bozeramailea), *egitura* (krisi-taldearen antolaketa edota barne-salaketen kudeaketa), *prozesuak* (diziplina edo erreminta konkretu batzuen erabilerari lotutako ekintzak), eta *dokumentuak* (krisi-kudeaketa plana).

Erakundearen tamaina, tipologia, sektorea eta industriaren arabera krisi-kudeaketa praktikak eta tradizioak ezberdinak izanen dira. Enpresa handiek, adibidez, txikiek baino baliabide gehiago izaten dituzte. Beste batzuei, aldiz, legeak behartzen die krisi-prestaketa izatea. Horiek, normalean, petrolio enpresak, industria kimikoak, hegazkigintzako enpresak, osasun zerbitzuak eta, oro har, segurtasunarekin, osasunarekin, babes zibilarekin eta inguramenarekin zerikusia duten enpresak dira erregulazio marko horretan sartzen direnak. Bestela esanda, legez behartzen zaienei krisi-prestaketa planetan jantzita eta trebatuta egotera.

Krisi-kudeaketaren diziplina 1980an garatzen hasi bazen ere, ordutik eboluzio nabarmena izan du. Egindako ibilbide horretan guztian, bi ikusmolde aldaketa[86] ezagutzen zaizkio. Lehenengo aldaketa izan zen ikuspegi mugatu, taktiko, erreaktibo eta gertakarian oinarrituta zegoen kudeaketa batetik, ikuspegi zabal, estrategiko, proaktibo eta prozesuan oinarritutako kudeaketa izatera igaro zenean. Bigarren aldaketa, ordea, duela gutxikoa da eta ikerlariek diote gure begien aurrean ematen ari dela: Frandsen eta Johansek (2017:55) aipatzen dute ikuspegi zabal sinple batetik, kudeaketaren ikuspuntu zabal eta konplexu batera igarotzen ari dela. Ondorengo taulek erakutsiko lukete kudeaketa-ikuspegi horien arteko ezberdintasunak:

Table 9. Ikuspegi taktiko mugatua

Krisia	Gertakari isolatu
Krisi kudeaketa	Kudeaketa erreaktiboa Taktikan zentratua Prestakuntza operazionala
Krisi Komunikazioa	Jarraibideetan, informazioan eta krisi esku-hartzean zentratua
Gako aktoreak	Larrialdiak koordinatzeko Erakunde Publikoak Herritarrak
Lexikoa	Komunitate erresilientzia, talka-kudeaketa, kalteen kontrola, ohiz kanpoko gertakariak, segurtasun publiko, zaurgarritasuna

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:55

Table 10. Ikuspegi estrategiko zabala

Krisia	Prozesu dinamikoa
Krisi kudeaketa	Kudeaketa proaktibo eta interaktiboa Estrategian zentratua Prestakuntza antolaketa Abagune kudeaketa
Krisi Komunikazioa	Jarraibideetan, informazioan, krisi esku-hartzean eta izen onan zentratua

[86] Ikusmolde aldaketaz ari garenean, krisi-kudeaketan eta krisi-komunikazioan izan diren kontzeptu eta ikuspuntuen garapenaz ari gara.

Gako aktoreak	Enpresa pribatuak Xede-taldeak
Lexikoa	Krisia, irudia, legitimitatea, berriz ekitea, izen ona eta kapital sinbolikoa

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:56

Table 11. Egungo joera berriak. krisi-kudeaketen ikuspuntu konplexuagoa

Krisia	Konplexutasuna Konstrukzio edo eraikuntza soziala
Krisi kudeaketa	Larrialdietako kudeaketa Kontingentzien hurbilketa Kudeaketa arretatsua Inprobisazioa
Krisi Komunikazioa	Ahots aniztasunean zentratua
Gako aktoreak	Erakunde interdependenteak
Lexikoa	Konplexutasuna, kontingentzia, larrialdia

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:56

Kudeaketa-ikuspegi bakoitzaren xehetasunetan sartu barik, lehenengo aldaketaren ezberdintasun nabarmenenak bakarrik deskribatuko ditugu. Ikuspegi mugatu, taktiko, erreaktibo eta gertakarian oinarrituta zegoen kudeaketak, hain zuzen, krisi garaiko fasean jartzen zuen fokua; krisia lehertu arte krisi-kudeaketa ez zelako martxan jartzen. Krisi komunikazioari dagokionez ere, kudeaketa-molde horrek ikuspuntu funtzionalista daukala esan daiteke, alegia, krisi-komunikazio operazioak krisiaren aurretik kokatu beharrean, krisia lehertzen deneko aginduak eta instrukzioak soilik jarraitzen ditu. Bigarren eboluzioak (ikuspegi zabal, estrategiko, proaktibo eta prozesuan oinarritutako kudeaketak,) ostera, ez du itxaroten krisia lehertu arte kudeaketa mekanismoak martxan jartzeko. Kudeaketa eredu horrek krisialdian ez ezik, krisiaren-aurreko eta krisi-osteko faseetako abaguneetan eta ikasbideetan jartzen du arreta. Azkenik, krisi komunikazioa, xede-taldeen eta erakundearen irudia eta izen ona babesteko eta konpontzeko mekanismo bezala ulertzen du. Zenbait ikerlarik ikuspegi horri abaguneen kudeaketa ere deitzen diote (Ulmer et al., 2007).

4.3.1 Ikuspegi berriak krisi kudeaketan

Frandsen eta Johansen ikerlariek diote krisi kudeaketa ulertzeko ikuspegi berrian bi forma bereiztu daitezkeela: (1) krisiak ulertzeko forma konplexu berria eta (2) krisi-kudeaketa ulertzeko forma berria.

Jakin badakigu krisi-kudeaketaren ibilbide historikoak utzi dizkigun konplexutasun enpirikoek krisiei buruzko eredu kontzeptualak aldatu dituztela. Horrek esan nahi du eredu kontzeptualak ez direla estatikoak eta behin-betikoak, baizik eta mutatzen joan direla. Errealitateari ahalik eta hurbilpen handiena egiteko ahaleginean eman da mutazio hori, hau da, egoera eta prozesuak behar bezala identifikatzeko eta izendatzeko esfortzuan. Jakin badakigu ere krisiak progresioak direla: hasiera bat, korapilo bat eta bukaera bat dutela. Begien bistakoa dela dirudi, baina

zenbateraino da hain agerikoa? Ba al dakigu noiz hasten den krisia? Lehen krisi-zantzuak identifikatzean ala krisiaren epizentro mediatikoan zaudenean? Erakundeak gertaera krisi bezala izendatzean ala erakunde kanpoko aktoreek krisitzat hartzean? Eta noiz amaitzen da? Txernobylgo krisia itxitzat jo daiteke? (Frandsen eta Johansen, 2017:60).

Hausnarketa horiek guztiek eramaten gaituzte krisi formak ustez baino konplexuagoak direla ulertzera, hau da, krisiak sistema konplexuak direla antzematera. Alpaslan eta Mitroffek (2011) diote krisi guztiak direla krisi anitzez osatutako sistemak. Halaber, Frandsen eta Johansenek (2017) diote, gaur egun, enpresa eta erakundeetako krisiak eraikuntza sozialak direla, alegia, krisiek gertaera edo fenomeno objektiboak izateari utzi diotela. Tierney-ek (2014) horrela definitzen ditu eraikuntza sozialak:

> "The key insights of social constructionism is that both perceptions and social activity are based not on our direct apprehension of "objective reality" but rather on system of meaning that are provided by culture, developed though social interaction, and produced through claims-making activities that advance particular views of the world. The "reality" of social life thus consists of myriad social construction that are taken for granted by members of particular cultures and subcultures" (26.orr.)

Arestian aipatu dugun moduan, kudeaketaren ikuspuntu zabal eta konplexuak ere eragiten dio krisi kudeaketa ulertzeko forma berriari. Gogoratzen badugu, eredu zaharragoek zioten krisirako prestakuntza plana zituzten enpresek hobeto leheneratzen zirela krisi planik ez zituzten enpresak baino. Krisi-kudeaketa joera berrietan, ordea, zera jasotzen da: krisi prestakuntza planak lantzen eta garatzen dituzten enpresak krisiari aurre egiteko egoera hobean egon baudela, baina, gaur egun, guztia kontrolpean eta planifikatuta izatea ezinezkoa dela: "not everyhing can be planned" (Frandsen eta Johansen, 2017:61).

Bide horretan, ikerlariek krisi-kudeaketa ereduen hurbilpen ezberdinak gomendatzen dituzte. Batzuk larrialdietan oinarritutako ikuspegiak hobesten dituzte, beste batzuek kontingentzien ildotik jotzen dute eta beste batzuk, ordea, konplexutasun teoriatan jartzen dute arreta. Frandsen eta Johansenek (2017:62) diote ez dagoela sistema perfekturik, baizik eta logika ezberdinak jarraitzen dituzten ereduak. Garrantzitsuena dela enpresa barnean krisi-kultura indartsu bat hauspotzea: "a formal crisis preparedness will never be better than the organization (the crisis culture) in which this preparedness is embedded" (Ibidem:62).

Krisi-kudeaketa joera berrien ardatzean ere eztabaida ezberdinak azalarazi dira. Horietako bat erresilientzia eta aurrea hartzeren artekoa da. Arron Wildavsky-ek (1988) horrela bereizten ditu bi kontzeptuak:

> "Anticipation is a mode of control by a central mind; efforts are made to predict and prevent potential dangers before damage is done (...)

> Resilience is the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back" (77.orr.)

Definizio horiei jarraiki, *aurrea hartzea* estrategia moduan hartuz gero, prebentzio eta prestakuntza neurrietan trebatzea ezinbestekoa da; helburua beti ezusteko oro ezabatzea izanik. Aldiz, *erresilientzia* estrategiatzat hartuz gero, behartuta zaude krisi-kudeaketa eredu ezberdinak ezagutzea, hau da, bat-bateko krisiak gainditzeko gaitasunak eta estrukturak garatu behar dituzu. Erresilientziarako bide bat, hain zuzen, inprobisazioa da.

Ezinezkoa denez guztiari aurre hartzea edo antizipatzea, erakunde batzuek inprobisazioa erabiltzen dute. Hain zuzen, Christophe Roux-Dufort ikerlariak erakundeek nola inprobisatzen duten arakatzen ibili da. Roux-Dufort-ek (2003) dio inprobisazioa estrategia moduan erabili aurretik zenbait baldintza eman behar direla:

1. Kontestuari lotutako baldintza (adibidez: urgentzia eta sorpresa)
2. Enpresa eta portaerari lotutako baldintza (adibidez: sistemen rolean flexibilitatea izatea eta jendearen arteko interakzioa)

Enpresetan oinarritutako hainbat kasu azterketa burutu ondotik, Roux-Dufort eta Vidaillet-ek (2003) ondorioztatu zuten inprobisazio purua ez dela existitzen erakunde-krisietan. Inprobisazioa beti egoten dela enkoadratua, hau da, enpresaren kondizio eta kontestuaren mende dagoen estrategia dela. Ikerlari horiek diote, halaber, ustekabearen eta sorpresaren maila oso altua denean, inprobisatzeko ahalmena galtzen dela. Beraz, aldeko eta kontrako egoerak topatu daitezke inprobisatzeko. Bestalde, komunikazioa krisi kudeaketaren gakoetako bat dela ere ondorioztatu zuten, alegia, pertsona nahiz profesionalen arteko interakziorik gabe inor ez dela gai izango inprobisatzeko.

4.3.2 Krisi-kudeaketa faseen ikuspuntutik

Aipatu dugu jadanik krisiek faseak izaten dituztela. Gaur-gaurkoz, Coombs (1999) ikertzaileak eginiko fase-sailkapena da ezagunena eta erabiliena krisi-ikerketetan. Gogoratzen badugu, sailkapen horrek hiru fase bereziten ditu: krisi aurretiko fasea, krisi garaiko fasea eta krisi osteko fasea. Etapen ikuspegi horrek, hain zuzen, agertoki bakoitzean hartu behar ditugun neurri bereziak zeintzuk diren jakiten laguntzen digu. Frandsen eta Johansen (2017) ikerlariek, prezeski, fase horietako bakoitzean planifikatu behar diren jardunbideak eta osagaiak laburbiltzen dituzte haien liburuan. Fase guztietan mamitsuena krisi-aurreko etapa litzateke. Bertan metatzen baitira planifikazioaren ekintza eta erreminta gehientsuenak. Segidan datozen hiru ataletan (4.3.2.1, 4.3.2.2 eta 4.3.2.3) etapa bakoitzeko jakingaien eta erreminten ikuspegi xehetua eskainiko dugu.

4.3.2.1 Krisi-aurreko planifikazioa

Table 12. Krisi-aurreko fasea

Fokua	Krisien leherketa ekiditea Lehertu den krisia kudeatzeko erakundea prestatu
Erronka	Krisi leherketa posible baten zantzuak identifikatu Une egokian, erakundearen krisi prestakuntza aktibatu
Diziplinak	Arrisku edo peril-komunikazioa, arazo-kudeaketa eta xede-taldeen kudeaketa,
Lanabesak	Seinaleen hautematea; komunikabideen eta sare sozialen monitorizazioa barne, saihestutako istripuen berri ematea, seinaleen hautemate goiztiarra, erakunde barruan salatutako irregulartasunen kudeaketa[87], krisi-kudeaketa taldea, krisi-kudeaketa plana, hedabideen trebakuntza, simulazioak,

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:71

Krisi-aurreko fasearen muina da krisiak ekiditea. Hartara, krisi-kudeaketaren ikuspegi proaktiboa duten enpresek ez dute krisia lehertu arte itxarongo hura kudeatzen hasteko, baizik eta krisi-zantzuak detektatzen trebatzen dira; erakundearen ingurumenari adi begiratuz eta krisi-seinaleak detektatuz. Hain zuzen, krisi aurreko fase horretan, seinaleak non, zer, nola, eta noiz detektatu daitezkeen planifikatzen dute. Finean, erakundearen inguruneari azterketa egitea eta zerbait ondo ez doala identifikatzea da planifikazio horren egiteko nagusia (Mitroff, 2004).

Krisi-zantzuen antzematea era ezberdinetan egin daiteke. Frandsen eta Johansenek (2017:72) bi aipatzen dituzte: (1) informazio bilketa eta azterketa sistemak erabilita (larrialdi kudeaketan erabiltzen diren metodoak, besteak beste) eta (2) komunikabideen monitorizazioa. Krisi-hautemateak identifikatzeko bi ikuspegi horiez gain, beste hauek ere xedatzen dituzte: arrisku kudeaketa, arazo kudeaketa eta xede-taldeen kudeaketak eskaintzen dituzten metodoak. Gaingiroki bada ere, horietako bakoitzak eskaintzen dizkiguten baliabideak deskribatuko ditugu:

1. Arriskuen kudeaketa: tresna hau enpresa publiko nahiz pribatuetan erabili ohi den krisi-prebentziorako erreminta da. Honen helburua da erakundeak burutzen dituen jarduera garrantzitsuen inbentarioa egitea, horien xehetasunak jasotzea eta azkenik, arrisku ebaluazioa egitea, hau da, aktibitate horiekin erlazionatutako arriskuak identifikatzea, horien arrisku-maila ebaluatzea eta erabakitzea haiekin zer egingo den. Arrisku kudeaketaren ikuspuntutik, krisia, azaleratutako arriskua litzateke (Heath, 2006:245).

2. Arazoen kudeaketa: arriskuak objektiboak kontsideratzen diren aldetik, arazoak subjektibotzat edo giza-aktore jakin batzuei lotzen

[87] Ingelesezko Whistleblower arrangement-etik dator. Enpresa barneko praktika ezegokiak salatzeko balio duen prozesu anonimo eta babestua da, barne berriemaileek erabili ohi dutena.

zaie. Haatik, krisi prebentzioaren hurbilketa horrek fokua enpresa kanpoan kokatzen du, hau da, erakundearen kanpo afera batek (afera politiko, ekonomiko, juridiko eta ingurumen sozialekoa) eragindako arazoak detektatzen ditu. Arazoen kudeaketak legitimitatea bilatzen du, alegia, bere jarduerak egikaritzeko onarpen soziala. Beraz, horiei loturiko gora-beherak konpontzeko planifikazioa egiten du.

3. Xede-taldeen kudeaketa: hainbat ikerlarik diote (Luoma-aho eta Vos 2010) arazoek ez dutela zirkulatzen beraien kabuz, hau da, arazoei indibiduo talde ezberdinek ematen dietela izena eta izana: aldeko eta kontrako interpretazioak eginen dituztela. Beraz, xede-taldeak dira, hein batean, arazoen berri ematen dutenak, arazoei aurpegia jartzen dizkiotenak eta arazoak toki batetik bestera garraia dezaketenak. Haatik, krisiek erakunde bateko kanpo zein barne aktoreei eragin diezaieke. Xede-talde horiek, halaber, erakundearen errendimenduan eta jardueretan eragiteko ahalmena daukate.

   Xede-taldeen kudeaketa praktikatzeko metodoak (Hub and Spoke ereduan oinarrituta) proposatzen du xede-taldeen (artekariak) mapa bat irudikatzea enpresa erdigunean kokaturik (Frandsen eta Johansen, 2017:75). Hurbilketa horren xedea da ondorengo galderei erantzuna ematean saiatzea: ze aktore aurkitzen ditugu grafiko horretan? Zein da haiek hartutako rola? Eta zein egoeratan hartu dute rol hori? Zeintzuk dira xede-taldeen arteko harremanak? Haien arteko aliantzek edo konfliktoek krisirik eragin dezakete? Zeintzuk dira erakundearen xede-taldeak? Zein da haien jarrera? Eta Nola eragingo die erakundeari? Hala, galdera horiei guztiei erantzuna emateko saiakerak, xede-taldeen eta haien jarreren mapa osatuago bat izaten laguntzen dio erakundeari.

Krisi aurreko planifikazioan, badira oraindik xedatu ez ditugun krisi prestakuntzarako ezinbesteko bi erreminta: (1) krisi-kudeaketa taldea eta (2) krisi-kudeaketa plana. Biak dira, hain zuzen, krisi-prestaketaren pertsonifikaziorik garrantzitsuenak, eta, nahiz eta ez diren aktibatzen krisia edo krisi-simulazioa gertatu arte, biak ala biak krisi-aurreko faseko prestaketa-jardueren parte dira.

Krisi-literaturan ikusi ahal izan dugunez, ez dago krisi-kudeaketa taldea eta krisi-kudeaketa planaren eredu eraginkor estandarrik. Besteak beste, gutxi ikertutako alorrak direlako. Bi erreminta horien ezaugarriak aztertzeko, Frandsen eta Johansenek (2017:77) egoerei aplikatutako galderak planteatzea proposatzen dute. Hala, hauek lirateke krisi-kudeaketa taldea (KKT) eta krisi-kudeaketan plana (KKP) diseinatzen hasteko heldulekuetako batzuk (orri.76-77):

- Zerk bultzatu dio enpresari KKT eta KKP berriak inplementatzera?
- Erakundea pribatua al da? Pribatua bada, ba al du presentziarik atzerriko merkatuetan?
- Erakundea publikoa al da? Publikoa bada, ba al du dimentsio politikorik?
- Zenbat kide izango ditu KKTak? Zeintzuk izango dira haien zereginak? Denboran iraunkorra izango da KKTa ala aldatu egingo da krisitik krisira? Erakundeko ze funtzio egongo dira KKTn ordezkatuta?
- Zenbateko luzera izango du KKPk? Azpi-planetan banatua egongo da? Nork du KKTren eta KKPren ardura?
- Nola inplementatuko dira KKTa eta KKPa?

4.3.2.1.1 Krisi-kudeaketa taldea

Krisi-kudeaketa taldea, erakunde-buruek hautatzen dituzten pertsonez osaturik egoten da. Kide horiek, halaber, krisi-kudeaketaren jarduera eta funtzio guztiez arduratu behar dira. Normalean, erabaki garrantzitsuak hartzen dituzte hala nola, KKPa noiz aktibatu eta nola koordinatu krisiari erantzuteko ekintzak. Krisi taldeko kideen egitekoa ere bada krisi-osteko ikasbideak ebaluatzea, krisi-plana eguneratzea eta aldaketa horiek KKPn txertatzea. (Frandsen eta Johansen, 2017:77).

Krisi-kudeaketa taldearen tamaina, estruktura eta jarduera eredua (*modus operandi*), ordea, asko aldatzen da erakunde batetik bestera. Batzuetan, bost kidek baino ez dute osatzen, besteetan, aldiz, bost baino gehiagok. Kasu batzuetan, krisi-taldeak iraunkorrak izaten dira eta beste batzuetan aldakorrak edo malguagoak. Ohikoena izaten da krisi-kudeaketa talde bat aurrez finkatzea eta krisi garaian bakarrik biltzea. Gainera, krisi egoera batzuek eska dezakete alor ezberdinetako aditu berriak (gaitasun eta jakintza mailaren arabera) krisi lan-taldean sartzea ere. (Jackesek, 2014).

Kasu gehienetan, krisi-taldea osatzen duten pertsonak erdi-mailako arduradunak izaten dira: komunikazio-burua, segurtasun-arduraduna, produkzio-arduraduna, finantza-burua, marketing-zuzendaria edota giza baliabideetako burua. Horien artean ohikoa da, halaber, enpresako zuzendaria, lege-aholkularia eta komunikazio-kudeaketarako kontratatuko kanpo aholkularia egotea (Pauchant eta Mitroff, 1992). Hori bai, Frandsen eta Johansenek (2017) azpimarratzen dute enpresa-buruek ez dutela inoiz krisi-taldea ordezkatu behar: "the CMT must never be the executive team under another label (orri.77). Krisi-taldeko arduren artean hauek egongo lirateke:

1. Krisi-kudeaketa planaren kontzeptualizazioa eta inplementazioa.
2. Krisi-egoeretan KKParen aktibazioa eta egikaritza
3. Krisi edo simulazioen ostean KKParen ebaluazioa eta eguneraketa egitea

4. KKP kontenplatu ez dituen arazoez arduratzea (aholkularitza)

Krisi-taldeko dinamikan sor daitezkeen arazoez ere hitz egiten digu Irving Janis psikologoak (1972). Arazo-iturri horien berri emateko muturreko bi egoera jartzen ditu adibidetzat. Lehenengo egoera ematen da krisi-taldeko kide guztiek adostasun "gehiegi" erakusten dutenean. Hau da, taldekideak krisi-egoera horretan gertatuko denarekiko ezin adosago daudenean. Bigarren egoera, aldiz, krisi-taldeko kideak bat ez datozenean ematen da, alegia, barne gatazkak sortzen direnean.

Hainbat ikerketaren ostean, Janisek (1972) ondorioztatu zuen krisi-taldeko kideen artean adostasun larregi dagoenean "*groupthink*" izenez ezagutzen den fenomeno psikologikoa gertatzen dela. Talde-pentsaeraren sindrome hau kohesio handiko taldeetan ematen da, hau da, kontsentsurako desio irmoa duten taldekideen artean. Norbanako horien joera izaten da iritzi-aurkariak erreprimitzea eta konfliktoak ekiditea. Taldearen harmonia mantentzeko nahiak eta adostasunera jotzeko desio gihartsuak, zenbaitetan, erabaki irrazionalak eta disfuntzionalak hartzera behartzen die. Hainbat ikerketek erakutsi dute *groupthink* sindromea pairatzen duten pertsona-taldeek ez dutela ikuspuntu alternatiboen ebaluazio kritikoa egiten, eta etengabe tematzen direla desadostasunezko ikuspegiak ezabatzen edota kanpoko eztabaidetatik isolatzen, sormen indibiduala eta pentsamendu independentea galduz. Sunstein eta Hastiek (2014), hain zuzen, fenomeno psikologiko horren atzean dauden bi faktore-eragileren konbinazioa nabarmentzen dute:

- Informazio-presioa: talde-gehiengoaren aurka jotzearen presioari deitzen diote. Baieztapen kolektiboaren alboan kokatzeko nahia: "gehiengoak ikuspuntu hori defendatzen badu litekeena da ni oker egotea".
- Presio-soziala: taldetik at ez gelditzeko presioa litzateke: "taldearen onarpena nahi dut, talde-espiritua bultzatuko dut eta ez konfliktoa".

4.3.2.1.2 Krisi-kudeaketa plana

Krisi-kudeaketa plana dokumentu bat da, zeinetan enpresa edo erakundearen piezak xedatzen diren. Pieza edo atal horiek ezberdinak izango dira erakunde mota, historia eta kulturaren arabera. Dokumentu horrek hainbat funtzio garrantzitsu ditu. Horietako bat da ulertzea dokumentu hori komunikazio prozesu baten parte dela, alegia: igorleak, hartzaileak, denbora zehatza eta tokia kontenplatu behar dituela. Komunikazio prozesu hori, hain zuzen, martxan jartzen da benetako krisi egoeretan, krisi-entseguetan eta krisi-simulazioetan. Frandsen eta Johansenek (2017:78) eta Lammersek (2011) zenbait gomendio ematen dute krisi-kudeaketa planaren forma eta funtzioari begira:

- Dokumentuak azala eta aurkezpen orria izan behar ditu. Krisi-planaren xedea egokiro jaso behar du.

- Erabiliko den hiztegia eta lexikoa ulerterraza izango behar da.
- Krisi-kudeaketa plana ez da "dokumentu arrunt bat gehiago", erakundearen logikak barnebiltzen dituen mezu instituzionala izan behar da, hau da, logika instituzionalarekiko koherentea. Dokumentu horren ezaugarriak dira erresistentzia, aberastasuna, eginkizuna eta intentzionalitatea.
- Krisi-planaz zera ulertu behar da: krisi-kudeaketa taldeko kideek jarraitu behar dituzten instrukzioak jasotzen dituen dokumentua, alegia, krisi egoera ezberdinen aurrean, kide horiek nola jokatu, pentsatu eta komunikatu behar duten azaltzen duen dokumentua dela.

Table 13. Krisi-kudeaketa planeko piezak

KKParen piezak edo atalak	Barnebildutakoak
Aurkezpena	Krisi-komunikazio azpi planen zehaztapenak
Noiz aktibatu zen azkenengo aldiz	Azkenengo krisi-egoeraren edo krisi-simulazioren data eta tokia
Krisi-komunikazio taldea (KKT)	Aktibazioaren prozesua Kideen zerrenda Tokia (gela) Kontaktuen orria Rolak eta erantzukizunak
Krisi-aurreko faseko informazio-ekarpenak	Krisi-portfolioa Arriskuen identifikazioa eta ebaluazioa Arazoen identifikazioa eta analisia Xede-taldeen mapa
Krisi-komunikazio plana (KKP)	Erakundearen komunikazio-estrategia eta politikarekin integratuta Agindutako mezuak (adibidez, prentsaurrekoak) Krisiaren ilunpeak Galde-erantzunak Barne eta kanpo bozeramaileak Offline eta online bozeramaileak
Krisi faserako agertokiak	Erakundearen balio-txostenarekin eta GEKaren politikarekin integratuta
Salerosketaren jarraikortasunaren kudeaketa, "*Business Continuity Management*"	SJK plana
Krisi-ondoko faseko informazio-ekarpenak	Egunerokoa edo erresgistroen koadernoa Ikasbideak KKParen eguneratzea

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:79

Kudeaketa-planen eraginkortasuna defendatzen dituzten ikerlariez gain, badira iritzi kontrajarriak dituztenak ere. Adibidez, Mintzberg (1994), Clarke (1999) edota Weick eta Sutcliffe-ek (2007) hainbat argudio azaleratzen dute krisi-kudeaketa planen gabeziei buruz. Ikerlari horiek uste dute planek espero zenuenaren kontrakoa egitera eraman zaitzakela eta, zenbaitetan, bide-orri izan ordez, gauzak gehiago okertzen dituztela:

> "Plans create expectations that influence what people see, their perceptions, and reduce the number of things people notice. Plans are based on expectations, and expectation can be so strong that they influence what we see". (...) Plans preclude improvisation. The sequences of actions described in the plans and designed to manage a future crisis restrict attention to what is expected and limit our view of our capabilities to what we have now" (Weick eta Sutcliffe, 2007:79)

Bestalde, Mintzeberg-ek (1994) dio planak normalean egoera egonkorretan planeatzen direla eta aurreikus daitezkeen egoerak soilik antzematen dituztela, kapoan utziz imajinatu ez diren ustekabeko hamaika egoera. Clarke (1999) ikerlariak krisi-planak "fantasiazko dokumentuak" baino ez direla dio. Bere iritziz, itxurakeria baino ez litzateke, hau da, enpresek eta adituek haien prestakuntza-maila edota krisi-egoera bat kontrolpean izateko dituen baliabideak erakusteko baino ez dela. Bestela esanda, herritarrak konbentzitzeko dokumentu retorikoak lirateke. Krisi-planen alternatiba gisa, Weick eta Sutcliffe-ek (2007) proposatzen dute sinesgarritasun handia duten erakundeetatik ikastea:

> "We should learn from "High Reliability Organizations" which have understood that reliable outcomes require the capabilities to ***sense*** the unsuspected in a ***stable*** manner and yet ***deal*** with the unexpected in a ***variable*** manner" (orri. 67)

4.3.2.2 Krisi-garaiko planifikazioa

Table 14. Krisi garaiko fasea

Fokua	Krisi-prestakuntza sistemak koordinatzea Krisiaren ondorio negatiboak leuntzea
Erronka	Krisia kudeatzeko, krisi-prestaketa ahalik eta egokien aktibatzea, une eta denbora aproposean
Diziplinak	Krisi-komunikazioa, krisi-erabakiak hartzea, enpresa-izenaren kudeaketa eta salerosketaren jarraikortasunaren kudeaketa
Lanabesak	Krisi-komunikazio plana, krisiaren ilunpeak, enpresa-komunikatuak, telefono gorria, erregistroen koadernoa, bozeramaileak

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:81

Krisi-garaia ekaitzak jotzen duen unea da, hau da, erakundea jakitun denean krisi-egoeran dagoela. Une horietan iskanbila asko egoten denez, erronka nagusiena da enpresako koordinazioa bermatzea eta kalte-galerei eustea. Oso garrantzitsua izaten da krisi-prestaketa garaiz aktibatzea; izan ere, krisi-bikoitzak eragiteko probabilitate handia egon ohi da. Bi alderdi dira fase honetan nabarmentzekoak: *krisi-erabakiak hartzea* eta *krisi-komunikazio plana*.

4.3.2.2.1 Krisi egoeretan erabakiak hartzea

Esan ohi da pertsonek hartzen dituzten erabakiek markatzen dutela krisi egoerak noiz hasi eta noiz bukatzen diren. Une batean, esate baterako, norbaitek erabaki dezake "krisia lehertu dela" edo/eta "krisia amaitu dela",

baina noiz hasi eta noiz bukatzen dira benetan krisiak? Hobeto esanda, nola hartzen dira erabaki horiek?

Krisiak, krisi-kudeaketa taldeak erabaki oso garrantzitsuak hartzen dituen unea izaten da. Helburua da krisiari ahalik eta azkarren eta modu eraginkorrenean erantzutea. Bestalde, aipatu behar da une horietan oso zaila izaten dela erabakiak hartzea. Ezohiko egoera izaten denez, informazio falta handia egoten da eta krisi-taldeko kideek zailtasunak izaten dituzte akordioetara eta adostasunetara iristeko. Gainera, estresa eta denbora gutxi izan ohi dute krisi-aferak eta krisi-irtenbideak eztabaidatzeko. Askotan, erlojuaren kontrara ibiltzen dira akordio bila (Frandsen eta Johansen, 2017:81).

Erabakiak hartzeko prozesuak aztertu dituzten teoria gehientsuenak hurbilpen analitiko-arrazionaletan oinarritzen dira. Teoria horien arabera, erabakiak hartzea jarduera kognitiboa da; gizakiak arazoa konpontzeko soluzio alternatiboak bilatzen saiatzen da eta, azkenerako, konponbide egokiena dirudien irtenbidea hautatzeko erabakia hartzen du. Hurbilpen teoriko horren interesetako bat, hain zuzen, estresa eta emozioak bezalako faktore irrazionalek erabakietan nola eragiten duten ikertzea da (Idem). 1980ko hamarkadatik, ordea, ikertzaileek fokua teoria naturalistetan jarri zuten, alegia, eredu formalak alboratu eta landa-azteketatik eratorritako datuak baliatu zituzten erabakiak hartzeko prozesuetan egoten diren estrategiak zein motakoak diren deskubritzeko. Agertoki errealean edo naturalean krisi-taldeko kideek erabakiak nola hartzen dituzten ikertzen duen ereduari *RPD (recognition primed decicion model)* deitzen zaio. Eredu horren helburua da jendeak egoera konplexuetan erabakiak modu eraginkorrean eta azkarrean nola hartzen dituzten arakatzea (Lipshitz, 2001).

4.3.2.2.2 Krisi-komunikazio plana

Krisi-kudeaketa planaren antzera, krisi-komunikazioa plana ere osagai edo pieza ezberdinez osatzen da. Pieza horiek elkarri lotuta egoten dira, eta komunikaziozko bost galdera tradizional hauei erantzutea asmo dute: (1) zein da komunikazio estrategia orokorra? (2) nor da igorlea? (3) nor da hartzailea? (4) zein da gako-mezua? (5) zein komunikazio-kanal erabiliko dira? Galdera horien erantzunak modu honetara planteatu daitezke:

- Krisi-komunikazio estrategia (krisi-kudeaketa planarekin integratuta)
    - Adibidez, gain-komunikatzea.

- Bozeramaileak
    - Barne/kanpo
    - Online/offline
    - Iturriaren sinesgarritasuna
    - Bozemaileen hierarkia

- Xede-taldeen zerrenda
    - Lehen mailako eta bigarren mailako xede-taldeak
    - Barne eta kanpo xede-taldeak
    - Bitartekariak (sindikatuak, etab.)

- Agindutako mezuak
    - Prentsa-adierazpenak
    - Blogak
    - Gertakarien zerrenda-orria
    - Galdera-erantzunak

- Hedabideen zerrenda
    - Komunikabide talde nagusiak
    - Internet eta sare sozialak

Frandsen eta Johansenen (2017:82) arabera, erakunde batentzat ezinbestekoa da krisi-komunikazio plana idatzita izatea eta krisia heltzen denean hura aktibatzen jakitea. Plan horren helburua komunikazioaren eta informazioaren transmisioa eta distribuzioa izango da. Aipatutako ikerlarien arabera gakoa da ulertzea **ez dagoela krisi-kudeaketa planik krisi-komunikazio planik gabe, eta ez dagoela krisi-komunikazio planik krisi-kudeaketa planik gabe**. Biak dira ezinbestekoak krisi-egoerak kudeatzeko. Izan ere, krisi-taldeko kideen arteko komunikazioa hasi-hasieratik aktibatzen da; gainera, erabakiak hartzeko informazioa behar izaten dute, haien artean eztabaidatzeko, komunikatzeko eta estrategiak martxan jartzeko. Erabakiak hartzea ere komunikazio ekintza bat da (Idem).

Bide horretan, Fernandez-Souto (2007:188) ikerlariak krisien inpaktua neurtzeko indizea proposatu zuen. Ingelesez, CIV adierazlea edo *Crisis Impact Value*. Hain zuzen, Galdera hauei erantzutean, aurrez aurre dugun krisiaren neurria jakingo dugu (Fita, 1999:149):

- Krisiaren intentsitateak gora egin dezake?
- Krisiak komunikabideen eta administrazio publikoen arreta piztu dezake?
- Krisiak erakundearen ohiko martxa oztopatu dezake?
- Krisiak kaltetu dezake erakundeak duen irudi ona?
- Krisiak uki ditzake erakundearen oinarriak?

Erantzunak 0tik 10era puntuatzen dira, 0 izanik baliorik positiboena eta 10 negatiboena. Eskala horrek krisiaren neurria ematen du. Era horretan errazago da aurre egiteko mekanismoak erabakitzea. Indizeak krisiak alderatzeko ere balio digu (Ramirez de la Piscina, 2010:111,112).

4.3.2.3 Krisi-osteko planifikazioa

Ikerlariek diote krisi-osteko faseari ez zaiola behar beste ikerketa dedikatu. Egun, oso azterlan gutxi daude krisi-ondoko ebaluazio eta komunikazio prozesuak arakatzen dituztenak. Batzuen irudikoz, fase honek ez du behar besteko interesa pizten, ikerlariek nahiago izaten baitute krisi garaiko tira-birak ikertzea. Dena den, hainbat ikerlarik aldarrikatu duten bezalaxe, krisi-ondoko ebaluazio eta ikaste-prozesuak aztertzea eta beharrezko neurriak hartzea oso garrantzitsua izan ohi da krisi posible berriak ekiditeko. Hala, Frandsen eta Johansenen (2017:83) arabera, fase honetan, 3 aspektu garrantzitsu metatzen dira: (1) ebaluazioa, (2) jakintza eta (3) aldaketen inplementazioa krisiaren ostean.

Table 15. Krisi osteko fasea

Fokua	Ikastea, aldatzea eta berriro hastea
Erronka	Krisitik ikastea eta enpresak nahiz langileek lortutako hobekuntzak eta onurak gogoratzea
Diziplinak	Enpresa-ikasketa, abaguneen-kudeaketa, aldaketen-kudeaketa
Lanabesak	Jazoeren txostena, erregistroen koadernoa, ebaluazioa (estaldura mediatikoa, krisi-kudeaketa prozesua)

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:83

4.3.2.3.1 Krisi-kudeaketa prozesuaren ebaluazioa

Krisi osteko ebaluazio prozesu oro datu eta informazio bilketarekin hasi behar da. Krisi-kudeaketa taldeak erregistroen koadernoa (logbook) erabili badute eta bertan hedabideen kontaktuak eta krisiko jazoera garrantzitsu guztiak jaso badituzte, krisi-kudeaketaren ebaluazioa egiteko egoera hobean egongo dira. Ebaluazio hori enpresarentzako eta langileentzako informazio baliotsu bihur dadin, hau da, hutsuneetatik ikasteko jakintza bihur dadin, bi motako ebaluazioak burutu behar dira: (1) krisiaren eraginen edo ondorioen ebaluazioa eta (2) krisi-kudeaketa prozesuaren ebaluazioa (Frandsen eta Johansen, 2017:83). Lehenak eragin ekonomiko, sozial, material eta sinbolikoak[88] sartzen ditu bigarrenak, aldiz, enpresak krisian izan duen jokabidea eta jarduketa neurtzen ditu ondorengo galderak eginez: enpresak arrakasta izan du al du baliabideak eta esfortzuak koordinatzen? Krisi-kudeaketa planak espero bezala funtzionatu al du? Zeintzuk izan dira kanpo eta barne xede-taldeen arteko erreakzioak? (Idem)

4.3.2.3.2 Enpresa-ikaskuntza

Enpresa-ikaskuntza litzateke, hain zuzen, aipatu ditugun krisi-osteko aspektu guztietatik garrantzitsuena. Azken batean, ikaskuntza-prozesua deitzen zaie enpresak eta bertako indibiduoek egindako errakuntzen zuzenketa-esfortzuei, hau da, egindako okerrak ez errepikatzeko eta hutsuneetatik ikasteko egiten dituzten jarduerei (Larsson, 2010:714).

[88] Eragin horiek kalkulatzeko modu ezberdinak daude: inbertitzaileen erreakzioak neurtuz, merkatuko akzioen balioa jaitsi den aztertuz, enpresaren izen onaren kalteak arakatuz edota hedabideen tratamendu mediatikoa eta estaldura kalibratuz.

Modu ezberdinak daude krisi batean egindako hutsuneetatik ikasteko:

1. Erakundeak pairatu duen krisi berrienetik
2. Industria berdineko erakundeei eragindako iraganeko krisietatik
3. Industria ezberdineko erakundeei eragindako iraganeko krisietatik
4. Kasik krisia lehertu duten gertakarietatik.
5. Krisi-simulazioetatik.

Frandsen eta Johansenen (2017:84) aburuz, zerrendan behera egin ahala, enpresaren ikaste prozesua txikiagoa izango da, eszenatokien errealismo maila ere jaisten doalako. Horregatik, erakundeak pairatu duen krisi berrienetik ikastea litzateke eraginkorrena. Argyris eta Schön (1978) ikerlariek bestalde, ikuspegi psikologikoa aztertu zuten enpresen ikaste-prozesuetan. Bi ikaste-prozesu mota bereizten dute:

- Ikaste kiribil sinplea (*simple-loop learning*): Enpresak errakuntza bat detektatu eta hura zuzentzeko neurriak hartzen dituenean beste ezer aldatu gabe, hau da, hastapeneko helburua aldatu gabe.

- Ikaste kiribil bikoitza (*double-loop learning*): Enpresak errakuntza bat detektatu eta hura zuzentzeko neurriak hartzea gain, sistema eta helburuak ere aldatzen edo birpentsatzen dituenean.

Behin ikaste prozesuak aipatuta, zilegi bekigu aipatzea Christophe Roux-Dufort (1999) ikerlari kanadiarrak ikaste prozesu horiei guztiei eginiko kritika interesgarria. Bere irudikoz enpresen ikaste-prozesuak, hein batean, utopia hutsak dira. Krisi-ikerlarien artean, krisiak, enpresentzako ikasteko aukera apartak direla esaten bada ere, errealitateak diosku enpresek behin eta berriro egiten dituztela hanka sartze berdinak. Nahiz eta asko zabaldu den ideia bat izan, egiatan, krisi-kudeaketa eta krisi-praktiken sinesmenen kontsolidazioa baino ez du islatzen.

Eta kritikez ari garenez, krisi-simulazioei eginiko hainbat kritika aipatzea ere garrantzitsua iruditzen zaigu. Robert eta Lajtha (2007) krisi-ikerlariek hainbat hutsune identifikatu dituzte mota honetako krisi-praktiketan. Beraien aburuz, simulazioek ez dute bene-benetako eszenatokiak errepresentatzen, eta horrek enpresako krisi-taldeei nahiz langileei ez diete behar bezala laguntzen, prestatzen eta asebetetzen Praktika hau, trebatzeko eta ikasteko jarduera potentzialtzat hartu beharren, errutinatzat hartzen dute askok.

Krisi ikerlariek zalantzan jartzen duten beste ikuspegi bat krisi faseena da. Batzuek diote (Drennan eta McConnell 2007, Jaques 2014, Gilpin eta Murphy 2008) krisiak hiru fasetan sailkatzeak ez duela zentzu gehiegirik. Hainbat arrazoi ematen dituzte: (1) batzuetan zaila izaten da determinatzea noiz eta non hasten den hiru fasetako bakoitza; (2) hainbat krisi aldi berean lehertu daitezke eta paraleloan kudeatu behar izaten dira. Gerta liteke, beraz, enpresa batek bere burua krisi-aurreko eta krisi-garaiko

fasean aldi berean topatzea; (3) faseak gainjartzeaz gain, erreminta eta baliabideak ere gainjarri daitezke; (4) ikasketa prozesua ez da soilik krisi-osteko fasean gertatzen, baizik eta krisi etapa guztietan zehar ematen den prozesua da.

4.4 Krisi-komunikazio kontzeptuaren xehakapena

Adituek diote krisi-komunikazioa krisi kudeaketaren elementu garrantzitsuena dela. Ikergaiaren egoeran krisi-komunikazioa zer den aurreratu badugu ere, atal honetan kontzeptu horren ezaugarri eta teoria garrantzitsuenak aletuko ditugu. Has gaitezen, bada, oinarrizko galdera honekin: zer da krisi-komunikazioa?

Zilegi bekigu aipatzea ikerlariek krisia zer den aztertzeari eta definitzeari denbora gehiago eskaini diotela, krisi-komunikazioa zer den xedatzeari baino (Frandsen eta Johansen, 2017:89). Coombs-ek (2015) dio krisi-komunikazioa ez dela fenomeno bakar bat, baizik eta elkarri hertsiki loturik dauden fenomeno ugari. Bi elementu garrantzitsu bereizten ditu krisi komunikazioan: (1) informazioa kudeatzea (krisiari lotutako informazioa aztertzea eta biltzea) eta (2) esanahia kudeatzea (jendearen hautemateetan eragitea, hau da, krisia eta krisian dagoen erakundea xede-taldeek nola pertzibitzen duten aztertzea. Elementu horietako bakoitzak bi aldaki ditu: (1) krisi-komunikazio publikoa (kanpoko xede-taldeei zuzendua) eta (2) krisi-komunikazio pribatua (langileei zuzendutakoa edo KKTko kideen artean trukatutakoa).

Sareko *BusinessDictionary.com* datu-basean honela jasotzen da krisi-komunikazioaren definizioa:

> "The effort taken by a company to communicate with the public and stockholders when an unexpected event occurs that could have negative impact on the company´s reputation. This can also refer to the efforts of business or governmental entities to inform employees or the public of a potential hazard such as an impending storm which could have catastrophic impact"

Definizio honek krisi-komunikazioa krisia lehertzen denean martxan jartzen den komunikazio ekimen bezala ulertzen du. Guk, aldiz, krisi-fase guztietan ematen den prozedura bezala ulertuko dugu.

4.4.1 Krisi-komunikazio teoriak

Zilegi bekigu aipatzea hemen jasoko ditugun krisi-komunikazio teoriek interes komuna partekatzen dutela, alegia, krisiak enpresari nola eragin diezaioken aztertzen dute. Frandsen eta Johansen ikerlarien arabera (2017) teoriak tradizio edo eskolen arabera sailka daitezke. Beste autore batzuek (Sellnow eta Seeger, 2013), ordea, gaiaren arabera sailkatzen

dituzte teoria horiek eta, beste batzuek, hurbilketa kronologikoaren arabera multzokatzen dituzte (Coombs 2014):

- 80. hamarkadaren amaieran, enpresetako krisi-komunikazio profesionalak haien esperientzian oinarritutako aholkuak argitaratzen hasi ziren.

- 90. hamarkadako krisi-komunikazio ikerketa marketingaren eta erretorikaren esparruan sortu eta metatu zen. Hiru teoria garrantzitsu garatu ziren: (1) *Corporate Apologia* (Hearit, 1994), (2) *Image Restoration Theory* (Benoit, 1995), (2) *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 1995).

- 2000. hamarkadan, krisi-komunikazioari buruzko ikerketen goraldirik handiena erregistratzen da, eta teoria berriak azaltzen dira: (1) *Contingency Theory* (Cancel et al. 1997, 1999), (2) *Renewal Discourse Theory, (3) Rhetorical Arena Theory* (Frandsen eta Johansen, 2017).

- 2010. hamarkadan, globalizazioa eta krisi-komunikazio digitalari buruzko ikerketen loraldia gertatzen da.

Teorien sailkapena edozein dela, guk hobetsiko duguna Frandsen eta Johansen (2017:93) ikerlariena izango da. Haien abiapuntua ikerketa tradizioan oinarritzen delako. Bi ikerketa tradizio bereizten dituzte. Lehenengo ikerketa tradizioak erretorikan eta testu-orientazioan jartzen du arreta: krisi egoeran dagoen enpresa batek zer eta nola komunikatzen duen aztertzen dute. Bigarren ikerketa tradizioak estrategian eta kontestu-orientazioan jartzen du fokua: krisi egoeran dagoen enpresa batek non, noiz, nori eta zergatik komunikatzen duen aztertzen du. Tradizio motaren arabera, ikerlariek galdera horien erantzunak testuetan aurkitzen saiatzen dira, eta beste batzuek krisi-kontestuan bilatzen dituzte.

Hainbat antzekotasun eta ezberdintasun daude bi ikerketa tradizioen artean. Nahiz eta orientazioak ezberdinak izan, horrek ez du esan nahi batari ez zaiola ardura bestearen orientazioa. Bestela esanda, testu-orientazioko tradizioari ere axola zaio kontestua, eta testuinguru-orientazioko teoriei ere axola zaie testuak. Ezberdintasunak, ordea, bi tradizio horien atzean dagoen ideietan daude. Adibidez, tradizio erretorikoa defentsa eta eraso ideiaren ardatzean oinarritzen da, apologian (barkamenean) baitu jatorria. Fokua ere krisi-garaiko fasean izango du soilik. Tradizio estrategikoak, aldiz, krisi-aurreko, krisi-garaiko eta krisi-osteko faseetan jartzen du arreta, eta krisi-erantzun estrategikoez gain baditu beste elementu batzuk ere aztergai.

Tradizio erretorikoko (testu-orientazioa) ikerketen aztarnak oso zaharrak dira, duela 2.000 urte baino gehiagoko ibilbidea daukate. Izan ere, Antzinako Grezian eta Antzinako Erromako zibilizazioetan dute jatorria: Greziako *polis* eta Erromako *forum*-etan, hain zuzen. Garai hartan,

jendaurrean hitz egiteko ezagutza teoriko eta praktikoak garatzeko premiaz jabetu ziren ikerlariak. Bereziki, testuinguru politiko eta juridikoetan norbere burua defenditzeko diskurtso egokiak identifikatzeko beharraz jabetu zirenean. Ahalegin horretan, apologiarako (barkamena eskatzeko) testu-generoak garatu zituzten, eta jendea pertsuaditzeko estrategia eraginkorretan trabatu ziren.

Tradizio estrategikoko (testuinguru-orientazioa) ikerketen zantzuak, ordea, garaikideagoak dira. 50. hamarkadan argitaratutako bi liburu dira, hain zuzen, bultzada estrategiko horren erreferenteak: *Effective Public* Relations (Cutlip, Center eta Broom, 1952) eta *Organizations* (March eta Simon, 1958). Tradizio honen xedea beti izan da galdera honi eranzutea: Zein da krisi-egoera baterako krisi-erantzun eraginkorrena?

Behin jatorriak argituta, teoriak izendatuko ditugu. Tradizio erretorikoaren baitan bi teoria nagusi bereizten dira: (1) Image Repair Theory eta (2) Terminological Control Theory. Eta tradizio estrategikoan, ostera, (1) Situational Crisis Communication Theory eta (2) Contingency Theory. Jarraian, teoria horien gaineko elementu nagusiak bilduko ditugu banan-banan.

4.4.1.1 Izen ona berreskuratzeko teoria -Image Repair Theory (IRT)-

Teoria hau William Lyon Benoit irakasle eta ikerlari estatubatuarrak proposatu zuen 1995ean argitaratutako lanean: *Accounts, Excuses, and Apologies*. Krisi-ikerlari askoren aburuz, apologistek erabili izan duten teoria garrantzitsuena da, baina krisi-komunikazioan ere maiz erabili eta erabiltzen den teoria preziatua dugu. Benoiten proposamen teorikoa edozein erakunde edo indibiduoren ahozko defentsan oinarritzen da, hau da, teoria orokor bat diseinatu zuen hitzezko defentsa-kategoriak bereiztuz.

Teoriaren ebidentzia enpirikoak hainbat arlotan burututako kasu-azterketetan oinarritzen dira. Benoitek krisi egoera ezberdinetan erabilitako mezu estrategikoak aztertu zituen. Zehazki, indibiduo eta erakundeek haien burua defendatzeko erabilitako defentsa-estrategiak. Ikertutako esparruak dira politikoa, errege-erreginen familia eta ahaideena, pertsonaia famatuena, kirolariena eta enpresena. Hala, teoria hau aplikagarria da krisi-egoeran dagoen edozein indibiduoren edo erakunderen jarrera komunikatiboa aztertzeko.

Izen ona berreskuratzeko teoria hau bi axiometan oinarritzen da. Lehena da komunikazioa xede jakin batekin egiten den akzioa dela, eta bigarrena da komunikazioaren gako-xedea izen ona mantentzea dela. Hala, izen ona berreskuratzeko egoera edozein dela, Benoitek ahozko bost estrategia defentsibo orokor zerrendatzen ditu:

1. *<u>Ukazioa</u>:*

Estrategia honek bi azpi-kategoria ditu: (1) *ukazio bakuna*, non akusatuak desira ez den ekintzaren ardura edo gertakaria bera ukatzen duen, eta (2) *errua beste norbaiti egoztea*, hau da, gertakariaren errua beste erakunde edo aktore bati leporatzea.

2. *Erantzukizuna saihestea*:

   Estrategia honetan akusatuak gertakari edo ekintza desatseginaren erantzukizuna murrizteko saiakerak egiten ditu edo zuzenean, leporatutako ardurekiko jarrera iheskorra hartzen du.

3. *Gertakariaren efektuak leuntzea*:

   Estrategia honetan akusatuak gertakari edo ekintza desatseginaren efektu negatiboak arintzen saiatzen da. Estrategia honek 6 kategoria ditu: (1) *indartzea*, akusatua audientziaren pertzepzio positiboa sendotzen saiatzen da, besteak beste, iraganean eginiko ekintza positiboak gogora ekarriz, eta ethos[89]-i lotutako argumentuak erabiliz. (2) *minimizatzea*, akusatuak ekintza edo gertakari desatseginari lotutako ondorio negatiboak gutxitzen saiatzen da. (3) *bereiztea edo konparatzea*, akusatuak ekintza bera beste ekintza negatiboago edo okerrago batekin konparatzen du jendearen sentimendu negatiboak murrizteko. (4) *transzendentzia*, akusatuak ekintza desatsegina testuinguru zabalago batean -edo erreferentzia marko positiboago batean kokatzen du laidoa gutxitzeko. (5) *salatzaileari erasotzea*, akusatuak bere akusatzaileak erasotzen ditu, salaketa horien sinesgarritasuna zalantzan jartzeko. (6) *konpentsatzioa*, akusatuak bere ekintzaren biktimei konponbidea eskaintzen dio (ordainsaria, adibidez), haren aldeko sentimenduak okertu ez daitezen.

4. *Ekintza zentzatzailea*:

   Estrategia honetan akusatuak akusatzaileari erasotzen dio esanez arazoa konponduko duela. Besteak beste, enpresa leheneratzeko esfortzuak egingo dituela esan dezake, edota gertakari desatsegina berriro ez errepikatzeko neurriak hartuko dituela.

5. *Mortifikazioa*:

   Akusatuak beregain hartzen du erantzukizun guztia, eta barkamena eskatzen du.

[89] Aristotelesek oinarrizko hiru elementu bereiztu zituen komunikazio pertsuasiboan: *ethos, logos* eta *pathos*. *Ethos* motako argumentuak sinesgarritasuna handitzeko erabiltzen dira diskurtsoetan.

Table 16. Izen ona berreskuratzeko estrategiak

Estrategia orokorra	Azpi-kategoria
Ukazioa	Ukazio bakuna Ekintza edo gertakaria beste norbaiti egoztea
Erantzukizuna saihestea	Zerbaitek eragindakoa Zentzakaitza Ustekabea Asmo onak
Gertakariaren efektuak leuntzea	Indartzea Minimizatzea Bereiztea edo konparatzea Transzendentzia Salatzaileari erasotzea Konpentsazioa
Ekintza zentzatzailea	
Mortifikazioa	

Iturria: Egileak moldatua. Benoit, 2015, 2017:83

4.4.1.2 Kontrol terminologikoaren teoria -Terminological Control Theory-

Gaur egun, inoiz baino gehiago errepikatzen dugu desinformazioak ito egiten gaituela. Hain zuzen, gezurrez eta erdi egiez inguratuta gauden zurrunbilo honetan, hitzak ere inoiz baino botere gehiago bereganatzen ari dira. Izatez, hitzen xedea errealitatea erreproduzitzea da, baina guk (hitzen erabiltzaileok) intentzio jakin batekin txertatzen ditugu gure diskurtsoetan. Intentzio hori, zenbaitetan, gaiztoa izatean da, hau da, hizkuntzaren erabilera perbertsoa egiten dugu (Eco, 2000). Arrazoiak hainbat izan daitezke, batzuetan, arerioari harria botatzeko egiten dugu eta, beste askotan, gezurra desitxuratzeko edo egiz mozorrotzeko egiten dugu, alegia, gure burua babesteko.

Jendarteko diskurtsoetan eta, bereziki, agerpen politikoetan, hitzen balio denotatiboak baino, balio konnotatiboak du esangura eta intentzio gehiago. Esparru politikoan eta komunikabideetan egiten da, hain justu, hizkuntzaren erabilera zitalik eta peioratiborik handiena. Ideologia politikoa edozein dela, egitateei buelta emateko trebetasuna inoiz baino garatuago daukate alderdi politikoetako eledunek eta komunikabideetako kazetariek. Horregatik esan ohi da ez dagoela hitz objektiborik, gauzak deitu edo izendatu egiten ditugulako. Printzipioz, hitzek ez dute galtzen esanahia, guk galtzen dugu esanahia, hau da, haien erabileraren gainean guk egiten duguna da hitzak gaizki ulertzera eraman gaitzakeena (Basterretxea, 2019)

Halaber, terminoen eta edukiaren arteko harremana gutako bakoitzak ezartzen du, gutako bakoitzak atribuzio jakin bat egiten baitiogu. Hori maiz gertatzen da *erregimena* eta *diktadura* bezalako hitzen konparazioa egiten denean, edo *terrorismoa* eta *gerrilla* bezalako terminoak erabiltzen ditugunean. Hiztegiaren arabera, berez, erregimena terminoa ez da diktadura erregimenak izendatzeko soilik erabili behar, erregimen demokratikoak izendatzeko ere balio duelako. Gerrila terminoa

erabilita ere antzeko zerbait gertatzen da, badirudi sinpatia gehiagorekin ikusten dela gerrila hitza terrorismoa hitza baino. Agerian geratzen da, beraz, gutako bakoitzak egiten ditugun atribuzioak muga linguistiko eta sozialen gainetik daudela. Diskurtsoak intentzio bat duen aldetik, hitzek ere intentzioz betetzen ditugulako. Gauzak horrela, hitzak oso ahaltsuak direnez, hartzailearen filtro kritikoa (dekodifikazioa) garatzea inoiz baino garrantzitsuagoa dela diote adituek.

Hain zuzen, krisi-egoeretako terminologiaren erabileraz teorizatu duen ikerlarietako bat Keith Michael Hearit estatu batuarra izan da. Kontrol terminologikoaren teoriari buruzko libururik argitaratu ez duen arren, 90eko hamarkadan publikatu zituen hainbat artikuluetan landutako konponente teorikoen baturak ematen diote forma bere teoriari. Artikulu horietan, autogintzako eta informatika-industriako kasu azterketak landu zituen, eta kasu horietatik atera zituen teoria honen premisa nagusienak.

Hearithek enpresa eta korporazioen erretorikan bilatu zuen inspirazioa bere teoria garatzeko, baina horrez gain Kenneth Burken "terministic screen" delakoan ere inspiratu zen. Pantaila terministikoak inplikatzen du indibiuo baten pertzepzioak eta ekintza sinbolikoak determinatzen duen hizkuntza sistema bat dagoela aitortzea. Gorago aipatu bezala, nahiz eta termino guztien berezko izaera errealitatea islatzea den, errealitatea eraikizeko ere balio dute hitzek: "even if any given terminology is a reflection of reality, by its very nature as a terminology it must be a selection of reality; and to this extent it must function also a deflection of reality" (Burke, 1966:45).

Gurera ekarrita, krisi-komunikazioa terminoa indibiduoen (izakiak) eta erakundeen (kanpoko mundua edo errealitatea) arteko pantaila bezala koka daiteke. Hau da, atentzioa norabide batera eta bestera bideratzeko erreminta bezala uler genezake. Hala, krisi hitza bera erabiltzeko edo ez erabiltzeko erabakia estrategikoa izango da (Frandsen eta Johansen, 2017). Krisi terminoa erabiltzeak, adibidez, krisia pairatzen ari garela onartzea inplikatuko luke, hau da, krisia existitzen dela esaten ari gara. Frandsen eta Johansenen arabera hauxe litzateke kontrol terminologikoaren oinarrizko premisa: "In any crisis situation, it is important for the organization in crisis to be able to control the terminology and thus to influence the interpretations and counter-interpretations used and produced by the actors involved" (101.orr.).

Premisa horretatik abiatuta ondoriozta genezake krisi bat ez dela krisi bilakatzen jendeak krisi-atribuzioa egin arte. Areago, Hearith-ek dio krisiak gizakiok pertzibitzen ditugun eraikuntza terminologikoak direla eta hartara, krisiak terminologikoki kudeatu eta konpondu behar direla (Hearith eta Courtright, 2003:87). Benoiten teoriaren antzera, Hearithena ere fase ezberdinak dituen prozesu bat bezala planteatu daiteke (Hearith, 1994). Lehenengo fasea: enpresak gizarteak (zati batek) legez kanpokotzat jotzen duen ekintza bat egiten du. Bigarren fasea: akusazio (kategoria) bat egiten da erakundearen aurka, zeinari okerkeriaren erantzuletzat jotzen

zaion. Hirugarren fasean: akusazioaren ondorioz, krisia lehertzen da eta enpresa legitimazio-krisi batean murgiltzen da, hau da, gizarteak (zati batek) enpresa ezgaitzat edo ez-profesionaltzat jotzen du (legitimitate pragmatiko eza) edota gizarteko lege eta arauekiko axolagabetzat (legitimitate etiko eza). Laugarren fasean: enpresak bere burua defendatzen du akusazioen aurka. Bosgarren faseak: krisiaren amaiera posible bat markatzen du; enpresak barkamena eskatzen du eta horrek legitimitatea berreskuratzea eta ohiko jarduerekin jarraitzea ahalbidetzen dio.

Enpresek barkamena eskatzeko hiru estrategia jarrai dezakete (Hearith, 1994):

1. *Azalpen pertsuasiboak:*

   Erakundea krisi-egoerari buruzko azalpen sinesgarriak edo konbentzigarriak ematen ditu. Azalpen horiek balioko dute, halaber, hedabideetan agertzen diren informazioak eta interpretazioak kontrajartzeko. Estrategia horrek ahalbidetzen die erakundeei gertatutakoaren gaineko terminologiaren kontrola izaten, emandako azalpenetan berresten eta gertakarien interpretazioari buruzko hitzen eskumena eta hegemonia izaten.

2. *Atsekabea adieraztea:*

   Gertatu denarekiko pena edo atsekabea adieraztea da estrategia honen munta, hau da, gertakari desatseginaren kalte negatiboak minimizatzeko saiakera litzateke.

3. *Disoziazioa edo bereizketa:*

   Enpresa gertaera desatseginetik edo okerkeriatik urruntzen saiatzen da, "dirudiena" eta "benetan dena"-ren arteko distantzia handitzen, hain zuzen. Hiru bereizketa mota daude:

   - **Ukazioa:** iritzia (doxa) eta jakintza (episteme) bereiztea da helburua. Antzinako Greziatik datorren estrategian du oinarria: sofistek ziotena (iritziak) eta Platonek (egia) zioena bereiztea. Enpresari aplikatuta esan liteke "kazetariek pentsatzen dutela gure erakunde barruan benetan gertatzen dena dakitela, baina benetako jakintza (egia) enpresako zuzendariok baino ez dugu".

   - **Bereizketa:** ekintza indibiduala eta talde osoaren ekintzaren arteko bereizketa. Enpresari aplikatuta zera litzateke "langile gutxi batzuek egin dute okerkeria, eta ez talde osoak".

- **Azalpena**: ekintza eta muinaren arteko bereizketa. Irregulartasunez akusaturiko erakundeak onartzen du zenbait akats egin eta gertatu direla, baina ez duela "benetako funtsa" urratu: "langile askok uste dute haiekin negoziatzeari uko egiteagatik, sindikatuen aurka gaudela orokorrean. Errealitateak, ordea, kontrakoa erakusten du".

Table 17. Kontrol terminologikoaren prozesua

Okerkeria	
Kategoria	
Legitimitate-krisia	Legitimitate motak - Legitimitate pragmatikoa - Legitimitate etikoa
Barkamena	Barkamena eskatzeko estrategiak (1) azalpen pertsuasiboak (2) atsekabea adieraztea (3) Bereizketa erabiltzea - Iritzia / jakintza - Indibiduo / taldea - Ekintza / muina
Krisiaren amaiera	

Iturria: egileak moldatua. Hearith, 1994

4.4.1.3 Unean uneko krisi-komunikazio teoria -Situational Crisis Communication Theory (SCCT)-

Teoria hau krisi-komunikazioaren alorrari ekarpen handienetako bat egin dion William Timothy Coombs irakasle eta ikerlari estatubatuarrak garatu eta perfekzionatu zuen 1995 eta 2007 urte bitartean. Teoria honek aztertzen du, bestak beste, krisi-zirkunstantziek (xede-taldeek enpresari egozten dion krisi-erantzukizuna) nola lagundu dezaketen krisi-erantzun estrategiko aproposa aukeratzen.

Teoriaren ebidentzia enpirikoak hainbat arlotan burututako kasu azterketa esperimentaletan oinarritzen dira, zeintzuek arau eta jarraibide normatiboak garatzeko balio izan duten. Teoria hau gizarte psikologiatik (*Attribution Theory*) eta harreman publikoetako teorietatik elikatu den heinean, arlo horietako hainbat kontzeptu ekarri eta etxekotu ditu krisi-komunikaziora: erlazio-historikoa, kalte- edo galera-erlazioa, krisi edo errendimendu-historia, belkro eta halo efektua, parakrisia, etab.

Gizarte psikologian, egozpen edo atribuzioaren teoriak dira pertsonek norberaren edo besteen jokabideak azaltzeko ematen dituzten kausei edo arrazoiei buruzkoak. Weiner-en Atribuzioaren teoriaren arabera indibiduo guztiak etengabe saiatzen gara gertaeren zergatiak ulertzen eta giza-jokamoldeen interpretazioak egiten. Hau da, zer eta zergatik gertatu den asmatzen ahalegintzen gara, bereziki, gertaera negatiboen aurrean bagaude. Gertakarien eta kausen interpretazio horretan, azalpenak formulatzen ditugu eta gertatutakoaren kausen-erantzukizuna zerbait edo norbaiti egoztea bilatzen dugu. Ikerlariek diote (Weiner) xede-taldeek

egotzitako krisi-erantzukizun maila hainbat faktorek molda dezaketela, eta faktore horiek hiru arlotan sailka daitezke:

- Egonkortasuna (aribidekoa?): zenbat aldiz egon da enpresa krisi-egoera batean nahasturik? Askotan egon bada (nahiz eta erruduna ez izan), jendeak joera gehiago izango du krisi-erantzukizun maila altuagoa enpresari egozteko.

- Kontrolagarritasuna (aldatu dezaket?): kapaza al da enpresa krisi-egoera kontrolpean izateko? Krisia kanpo faktoreek eragindakoa bada (kausak enpresaren kontroletik at), jendeak erantzukizun-maila baxuagoa egotziko dio enpresari. Aldiz, krisia enpresaren kontrol-eremuaren barnean badago, jendeak erantzukizun-maila altuagoa egotziko dio enpresari, ahalmen handiagoa duelako kontrolpean izateko.

- Kontrolaren *locus*-a edo lekua (nor da erruduna?): krisia enpresa barruan lehertu bada edo barne faktoreak eragindakoa bada, jendeak joera gehiago izango du krisi-erantzukizuna enpresari egozteko. Kanpokoa bada, ordea, erruduntasun gutxiago leporatuko dio.

Hala, egonkortasun gutxi, enpresaren barne kontrolaren baitan eta enpresaren barne-faktoreak eragindako krisi bat litzateke teoria honen ikuspuntutik imajinatu daitekeen krisi-tipologiarik tamalgarriena. Hurbilpen teoriko honek, halaber, agerian uzten du zein garrantzitsua den enpresaren eta xede-taldeen arteko harremanak zaintzea.

Ikusi dugu jadanik Coombs-en Unean uneko krisi-komunikazio teoria nondik abiatzen den. Bere jatorria ezagutu ondotik, teoria honen xehetasunak ezagutzeko tarte bat hartuko dugu.

1995.urtean Coombsek "*Choosing the right words*" izeneko artikulua argitaratu zuen aldizkari akademiko batean. Bertan zertu zituen krisi-komunikazio erantzun estrategiko egokienen arau eta norabideak, eta apurka-apurka, Unean uneko krisi-komunikazio teoriari forma ematen hasi zen. Teoriak premisa hau hartzen du abiapuntutzat: krisi egoeran dagoen enpresa baten izen ona babesteko modurik onena da enpresaren mehatxuari hobeen egokitzen den krisi-erantzun estrategikoa hautatzea. Teoria honek hiru osagai ditu: (1) krisi-erantzun estrategikoen zerrenda, (2) krisiak kategorizatzeko egitura eta (3) krisi-egoera krisi-erantzun egokiarekin uztartzeko prozedura.

Coombsek bi urratseko prozedura proposatzen du enpresa-izenaren mehatxuari aurre egiteko:

Lehenengo urratsa ***krisi-tipologia identifikatzea*** litzateke, gorago aipatu dugun moduan, Coombsek hiru krisi-familia bereizten ditu: biktimen klusterra, ezbeharren klusterra eta krisi saihesgarrien klusterra.

Bigarren urratsa da xede-taldeen atribuzioan eragiten duen ***faktore modifikatzailerik edo biziagotzailerik*** dagoen aztertzea. Hiru faktore bereizten ditu Coombsek (2007). (1) krisi-historia: enpresa, aurrez mota horretako krisiren batean edo krisiren batean nahasturik egon den aztertzea. (2) Aldez aurreko izen ona edo aurrez egindako lan ona: krisiaren aurretik enpresak bere xede-taldeekin aldeko harremanik zuen aztertzea. Faktore honen baitan bi efektu egon daitezke: xede-taldeekiko harremana (pertzepzioa) positiboa bada, *halo efektua*[90] gertatu ohi da, hau da, isuri kognitiboak eragindako hautemate positiboa, eta harremana (pertzepzioa) negatiboa bada, aldiz, *belkro efektua*. Krisi asko pairatu baditu enpresak eta horiek gaizki kudeatu baditu, xede-taldeek ikuspuntu negatiboagoa izango dute enpresaz eta hartara, krisi-erantzukizun maila altuagoa egotziko diote enpresari. Lehenengo eta bigarren faktoreak, gaur egun, *crisis performance* edo krisi-jarduketa faktorean metatzen dira. (3) nolakoa da krisiaren larritasuna? Oso larria bada krisi-erantzukizun maila altuagoa izango da.

Bestalde, Coombsek (2007) krisi-erantzun estrategikoen hautuan eragiten duten hiru atribuzio kausal garrantzitsu bereizten ditu: (1) erakundearekiko inpaktu negatiboa, (2) erosteko portaera-aldaketa, eta (3) ahoz aho negatiboaren gorakada.

Gauzak horrela, teoria honen helburuetako bat da, hain zuzen, xede-taldeek egotzitako krisi-erantzukizun maila eta krisi-erantzun estrategikoak elkarrekin lotzea. Krisi-erantzukizuna baxua egozten bazaio enpresari, honek estrategia defentsiboa aplikatu beharko du, eta krisi-erantzukizun altua egozten bazaio, ordea, estrategia moldakorragoa hautatu beharko du (ikus 18. taula). Coombsen krisi-estrategien zerrendan lau jarrera sailkatzen dira:

1. **Ukapen-jarrera**: krisi-egoeran dagoen enpresak ukatu egiten du krisian dagoenik. Hiru krisi-erantzun bereizten dira
    - Akutsatzailea erasotu
    - Ukazioa
    - Kulpa-hartzailea edo *Scapegoating*

2. **Jarrera murriztatzailea**: krisi-egoeran dagoen enpresak bere erantzukizuna minimizatzen saiatzen da. Bi krisi-erantzun mota daude:
    - Desenkusa
    - Justifikazioa

[90] Halo efektua Edward L. Thorndike-ek asmatu zuen eta marketingaren esparruan aplikatu ohi da. Berez, isuri kognitibo bat da, zeinaren bidez pertsonekiko edo erakundeekiko dugun pertzepzioa baldintzatzen den. Pertsona edo erakunde bati buruz aurrez dugun informazioak eta haien inguruan egindako interpretazioek, pertsona eta erakunde hori ezaugarri positiboekin edo negatiboekin lotzera baldintzatzen gaituzte. Halo efektua, hain zuzen, pertsonok egiten dugun kalifikazio psikologiko positiboa da. Bestela esanda, norbait gustuko badugu, normalean, ezaugarri positiboekin lotzeko joera dugu, pertsona horren gaineko informazio asko izan ez arren. Efektu horri *halo* deitzen zaio. Kontrakoari, ordea, belkro efektua.

3. **Jarrera berreraikitzailea**: krisi-egoeran dagoen enpresak konpentsazioak eskaintzen ditu edo barkamena eskatzen du. Bi krisi-erantzun mota daude:
    - Konpentsazioa
    - Barkamena

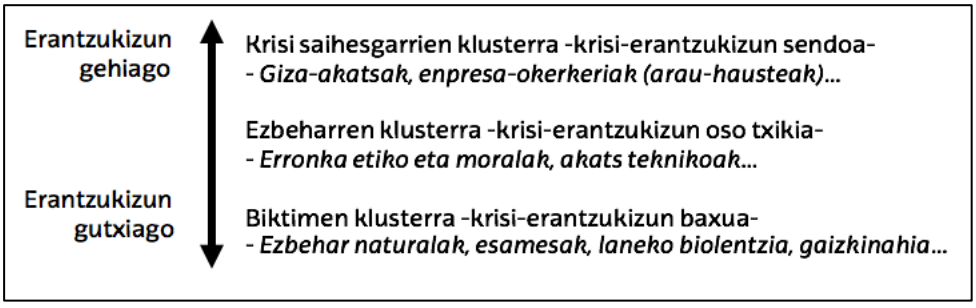
4. **Jarrera sendotzailea**: krisi-egoeran dagoen enpresak bere xede-taldeei antzinako lan onak gogora ekartzen dizkio. Estrategia horren helburua da erakundearekiko irudi positiboa berreskuratzea da, eta aurreko krisi-estrategiekin konbinatu daiteke. Estrategia hau aurreko beste edozein estrategiekin konbinatu daiteke. Hiru mota bereizten dira:
    - Oroitaraztea
    - Estimua lortzea
    - Biktimizazioa

Table 18. Coombsen krisi-erantzun estrategiko motak

1.	**Akusatzailea erasotu**: enpresak akusatzaileari aurre egiten dio
2.	**Ukazioa**: enpresak dio ez dagoela krisirik
3.	**Kulpa-hartzailea**: enpresak kanpo agente bati botatzen dio krisiaren errua
4.	**Desenkusa**: enpresak krisi-erantzukizuna minimizatzeko aitzakiak baliatzen ditu kontrol-eza eta nahigabea azalaraziz.
5.	**Justifikazioa**: enpresa saiatzen da krisiak eragindako kalte-pertzepzioa minimizatzen
6.	**Konpentsazioa**: enpresak konpentsazio ekonomikoa edo beste motako opariak eskaintzen dizkio biktimei.
7.	**Barkamena**: enpresak krisi-erantzukizun osoa onartzen du eta barkamena eskatzen die xede-taldeei.
8.	**Oroitaraztea**: enpresak bere xede-taldeari bere bertuteak eta antzinako lan onak gogora ekartzen dio.
9.	**Estimua lortzea**: enpresak eskerrak ematen die xede-taldeei krisian zehar emandako laguntzagatik.
10.	**Biktimizazioa**: enpresak gogorarazten du bera ere krisiaren biktima bat dela

Iturria: Egileak moldatua. Coombs, 2015

Figure 20. Krisi-erantzukizuna eta krisi-klusterren alderaketa



Iturria: Egileak moldatua. Coombs, 2014.

Table 19. Krisi-tipologiak eta krisi-erantzun estrategiak

Krisi tipologia	Krisi-erantzun estrategia
Biktimen klusterra	Ukazio estrategiak: Akusatzailea erasotu Ukazioa Kulpa-hartzailea
Ezbeharren klusterra	Estrategia murriztatzailea: Justifikazioa Konpentsazioa
Krisi saihesgarriak	Estrategia sendotzaileak: Oroitaraztea Estimua lortzea Biktimizazioa

Iturria: Egileak moldatua, Coombs, 2007:168,170

4.4.1.4 *Kontingentziaren teoria -Contingency theory-*

Testuinguru-orientazioa duen beste teorietako bat Kontingentziaren teoria da. Glen T. Cameron irakasle eta ikertzaile estatubatuarrak proposatu zuen lehenengoz 1998an, eta 2007ra arte teoria bera perfekzionatzen eta krisi komunikazioan aplikatzen jardun zen Augustine Pang, Yan Jin eta Bryan Reber krisi-ikerlariekin batera. Cameronek, berez, E. Grunig (1996) ikertzaileak harreman publikoetan proposaturiko teoria (*Excellence theory*) zalantzan jartzeko formulatu zuen berea. Hain zuzen, Cameronek argudiatu zuen enpresetako harreman publikoak konplexuegiak direla *bikaintasun teoria* batera soilik murrizteko; enpresa-arazo baten erresoluzioa, hein batean, egoera konkretuko aldagaien mende dagoela baitio.

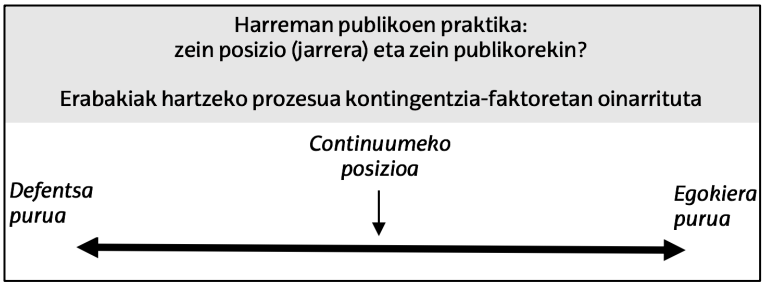
Teoriaren premisa nagusia hauxe litzateke: enpresa-arazoei aurre egiteko formula etiko eta eraginkorrena ez da enpresa guztietan gauza berdina aplikatzea (unibertsalizazioa/bikaintasun teoriaren ereduak), baizik eta irtenbide indibidualak aurkitzea (kontingentzia faktoreak gogoan izatea). Hala, kontingentziaren teoria enpresetako harreman publikoen aurrerapauso pragmatiko bat bezala planteatu zuen Cameronek, ikuspuntu errealistago batetik enpresetako harreman publikoen konplexutasunak, egiturak, ñabardurak eta profesionalen intuizioak ikertzeko, hain justu.

Coombsen antzera, Cameronek ere unean uneko aldagaietan edo kontingentzia faktoreetan jartzen du fokua, hau da, krisi-uneko faktoreek non, noiz eta nola eragiten duten enpresa eta xede-taldeen arteko krisi-komunikazioan. Cameronek, ordea, Coombsek baino aldagai edo kontingentzia-sorta zabalagoa proposatzen du. Orotara, 80 aldagai baino gehiago. Bost gako-kontzeptu biltzen dira teoria honen baitan: (1) defentsa (*advocacy*), (2) egokiera (*accommodation*), (3) continuum-a (*continuum*), (4) jarrera edo posizioa (*stance*) eta (5) kontingentzia-faktorea (*contingency factor*).

Cameronek *continuum* bat irudikatzen du defentsa eta egokiera muturren artean, eta continuum horretan enpresak posizio bat edo beste hartuko du. Posizio horrek irudikatuko du, halaber, zein izango den enpresaren jarrera xede-talde jakin batekiko, hau da, zein motako harreman publikoak jarriko dituen martxan xede-talde bakoitzarekin. Defentsaren muturrean enpresak bere burua soilik defendatuko du, eta egokieraren muturrean, aldiz, enpresak amore emango du. Bi muturren artean, hau da, *continuumean,* enpresak posizio ezberdinak konbinatu dezake eta, gainera, enpresaren posizioak ez du zertan beti finkoa izan behar. Krisi-egoera dinamikoetan, adibidez, enpresaren posizioak oso aldakorrak izan daitezke. Aldakortasun horien arrazioen atzean 87 kontigentzia-faktore kokatzen ditu Cameronek (Pang et al., 20109).

Argitzea komeni da, halaber, enpresak hartzen duen posizioa ez dela krisi-erantzun estrategia bat aukeratzea bezalaxe. Cameronek fokua erabaki-prozesuan jartzen du, hau da, xede-taldeekin interakzioa hasi baino lehen, enpresak continuumean zein posizio hartu duen erabaki beharko du, eta hortik abiatuta krisi-komunikazio taktika bat edo beste erabiltzea erabakiko du. Finean, teoria honen helburua da ulertzea kontingentzia-faktoreek nola eragiten duten enpresaren komunikazio estrategikoan.

Figure 21. Kontingentzia-teoriaren gako-kontzeptuak



Iturria: Egileak moldatua., Frandsen eta Johansen, 2017:115

Cameronek zerrendatutako kontingentzia-faktoreen ebidentzia enpirikoak harreman publikoetako literaturan eta enpresetako harreman publikoetako profesionalekin egindako elkarrizketetan oinarritzen dira, hau da, enpresetako profesionalen esperientzietan. Faktore horien artean bi mota bereizten dira:

1. Barne faktoreak:

    - **Mehatxuak**: ekonomia-galera, enpresa porrotak, etab.
    - **Erakundearen ezaugarriak**: kultura irekia ala itxia, egonkortasun ekonomikoa, formalizazioa, enpresa-hierarkia, etab.
    - **Komunikazio departamentuaren ezaugarriak**: profesional kopurua, aurreko langileen praktika eta trebakuntza mota,

goi-kudeaketan duen ordezpena, komunikazio departamentuaren kokalekua, autonomia-maila.
- **Goi kudeaketa taldearen ezaugarriak**: balio politikoak, kudeaketa estiloa, harreman publikoen ezagutza eta babes-maila
- **Ezaugarri indibidualak**: trebakuntza, ziurgabetasuna kudeatzeko abilezia, aldaketarekiko konfort-maila, komunikazio gaitasunak
- **Harremanen ezaugarriak**: kanpo publikoaren eta enpresaren arteko konfiantza-maila, enpresaren eta kanpo publikoaren arteko hesi ideologikoak.
- **Enpresaren eta kanpo publikoen arteko harremanen ezaugarriak**

2. Kanpo faktoreak:

- **Mehatxuak**: auziak, gobernutik datozen erregulazioak, kaltegarria izan daitekeen publizitatea, aktibista-taldeen aldarrikapenen legitimazioa, enpresaren izen ona kaltetzen duten zaurien irekitzea. etab.
- **Industria-ingurunea**: merkatuaren lehiakideen dinamikak, lehiakortasun-maila, enpresa-baliabideen eskasia, etab.
- **Kanpo ingurune politiko, soziala eta kulturala**: enpresa-negozioaren babes politiko eta sozialaren maila.
- **Kanpo publikoa**: enpresaren tamaina eta kide-kantitatea, sinesgarritasun-maila, estaldura mediatikoren maila, enpresaren eta publikoaren arteko botere-harremana.

Halere, hainbat ikerketen ostean, Cameronek beste sailkapen bat egin zuen: (1) aurretiko aldagaiak (*predisposing variables*), (2) unean uneko aldagaiak (*situational variables*) eta (3) proskripzio aldagaiak bereiztuz.

Aurretiko aldagaiak krisi-egoeran eta xede-taldeekin interakzioan sartu baino lehen existitzen dira; enpresak dituen berezko aldagaiak dira: (1) enpresaren tamaina, (2) kultura korporatiboa, (3) negozio-esposizioa, (4) harreman publikoak koalizio dominanteari, (5) koalizio dominantearen ulermena, eta (6) enpresako buruzagiaren ezaugarriak.

Unean uneko aldagaiek, aldiz, enpresak continuumean duen posizioan eragiten dute; krisiaren joan-etorrian eragiten duten balizko aldagaiak dira: (1) egoeraren urgentzia, (2) gainontzeko publikoen ezaugarriak, (3) mehatxu objektiboak edo potentzialak, eta (4) continuumeko posizioak hartzeko arrisku edo abantaila ekonomikoak.

Cameron et al.-ek (2001) hainbat ikerketatik ondorioztatu zuten arrazoi moralak, legalak eta arautzaileak tarteko, krisi-egoera batzuetan ezinezkoa dela egokiera posizioak hartzea. Faktore hauei *proskripzio aldagaiak* deitu zien. Sei egoera identifikatu zituen: (1) konbikzio morala

dagoenean egokitze posizioa edo jarrera komunikatiboa ez dela etikoa, (2) aurkariekin moral neutrala mantentzeko beharra dagoenean, (3) muga legalak daudenean, (4) arau murrizketak daudenean, (5) goi-kudeaketa taldearen debekua dagoenean, (6) enpresaren barruan jurisdikzioarekin loturiko kezkak daudenean.

Cameronek proposatutako teoria honen kontingentzia-faktoreen eta kontingentzia-aldagaien xehetasunak eta zerrendak kontsultagai daude *The Handbook of Crisis Communication* gidaliburuan (Pang, Jin, Cameron, 2010:544-546).

Ikusi dugu jadanik krisi komunikazioaren baitan biltzen diren teoria esanguratsuenak, testu-orientazioa eta testuinguru-orientazioa dituzten lau teoria, hain justu. Testu-orientazioko hurbilpen teorikoek erakusten digute erakundeek nola defendatzen duten haien burua krisi-erantzun estrategiko egokiak aukeratuz, eta, kontestu-orientazioko teoriek erakusten digute unean-uneko aldagaiek ahalbidetzen dietela erakundeei krisi-erantzun egokia aukeratzen. Azken hamarkadan, ordea, krisi-komunikazioaren ardatzean teoria alternatiboak joan dira garatzen. Teoria horien artean, zilegi bekigu aipatzea *Rhetorical arena theory* (RAT) eta Discourse of renewal teoriak. Gaingiroki bada ere, teoria hauen elementu eta premisa nagusienak aztertuko ditugu.

4.4.1.5 Arena erretorikoaren teoria -Rhetorical arena theory (RAT)-

2000. urtean Finn Frandsen eta Winni Johansen Aarhus Unibertsitateko krisi-ikerlari danimarkarrek "Rhetoric and crisis communciation" artikulua publikatu zuten *Rhetorica Scandinavica* aldizkarian. Artikuluak ordu arte zeuden krisi-komunikazio teorien ikuspuntuak (Benoiten hurbilpenak) kritikatu eta foku berri batekin lan egiteko premia aldarrikatzen zuen, enpresetako krisi-komunikazioaren ulermen eta azterketa konplexuago baten beharra identifikatuz.

Frandsen eta Johansenek kritikatutako ikuspuntuak sei dira: (1) 2000. urte arte egindako krisi-ikerketen fokua enpresek egindako krisi-komunikazioara mugatzen da, -*organization centric*-, (2) krisi-ikerketek, gehienbat, krisi-erantzun estrategikoetan jartzen dute arreta, - *crisis response centric*-, (3) krisi-ikerketa askok krisi-komunikazio prozesuan bi subjektu soilik aztertzen dituzte, igorle eta hartzaile dikotomian oinarrituz, - *sender and receiver centric*-, (4) krisi-ikerketek kanpo krisi-komunikazioan (kanpo xede-taldeetan) jarri dute arreta gehiena, barne krisi-komunikazioa eta langileen ikuspuntua alboratuz, -*external CC centric*-, eta (5) krisi-ikerketa askok ez dute aintzat hartu krisi-kudeaketa eta krisi-komunikazioaren arteko harremana: enpresen egituran, prozesuan eta kulturan duten elkar-eragina. *Arena* erretorikoa, hain zuzen, eztabaida horiek guztiak aurrez aurre ipintzeko saiakera teoriko bat da, hau da, krisi-egoera batean pizten diren ahots anizkoitzen azterketa egiteko proposamen teoriko bat.

Frandsen eta Johansen ikerlariez gain, urte batzuk lehentxeago ere beste ikerlari batzuek (Murphy, 1996; Fishman, 1999; Hearit eta Courtright, 2003) antzeko gogoetak egin zituzten, eta aurreratzen joan ziren jadanik krisiak gertakari gero eta konplexuagoak eta dinamikoagoak direla. Bide horretan, ohartarazi zuten aktore eta ahots-aniztasuna krisi-ikertzaileek haien azterketetan kontuan hartu beharko duten ezinbesteko ezaugarri bat dela. Ahots aniztasun horretan ondorengo subjektuak aurkitu dezakegu: komunikabideak, kontsumitzaileak, harreman publikoetako adituak, politikariak, sindikatuak, langileak eta enpresako kudeaketa taldea.

Hala, teoria honek krisi-egoeratako komunikazioaren konplexutasuna islatu eta aztertu nahi du, prozesu komunikatibo anitz horiek identifikatuz, deskribatuz eta bertan ematen diren ereduak edo patroiak azalduz: nork sortzen edo leherrarazten du prozesua? Nork edo zerk mantentzen ditu prozesu horiek bizirik? Zein motatako kostelazioak eta interakzioak sortzen dira aktoreen artean? Zeintzuk dira praktika horien inplikazio eta ondorioak? Galdera horiei erantzuna emateko erretorikaren teoriak beste hurbil teoriko hauetatik ere elikatzen da: konplexutasun teoria, Arena teoria eta Komunikazio teoria. Teoria hauetan inspiratuz, halaber, Frandsen eta Johansenek (2017) krisi-komunikazioaren definizio gaurkotuago bat ematen dute:

> "Crisis communication is a complex and dynamic configuration of communicative processes which develop before, during, and after an event or a situation that is interpreted as a crisis by an organization and/or by other voices in the arena. Crisis communication also includes how various actors, contexts, and discourses (manifested in specific genres and specific texts) relate to each other" (148.orr.)

Arena kontzeptua ulertzeko, ordea, Reen (1992) ikerlariaren metafora baliatzen dute:

> "An arena is more like a medieval court where the actors choose their own strategies. The outcome of an arena process will always be undetermined. Actors applying different strategies may very well produce synergetic effects. A strategy may even lead to unwanted results. The interaction in the arena can also result in a change of the rules of the game being played in the arena" (Frandsen eta Johansen, 2017:147).

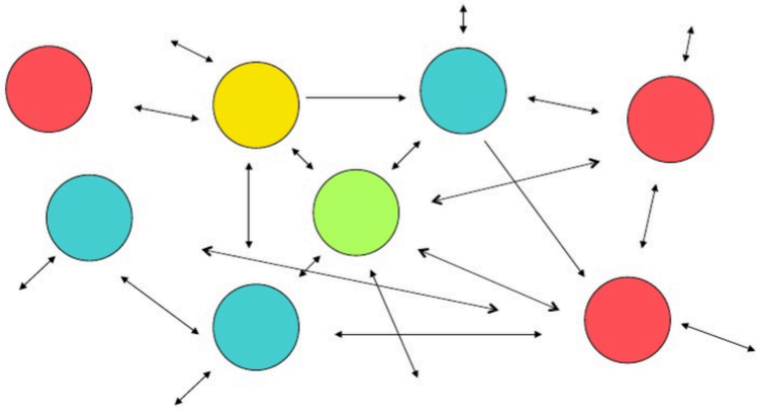
Merriam-Webster online hiztegiaren arabera, arena ere bada: (1) Erromako gladiatoreek borrokatzeko erabiltzen zuten anfiteatroa, (2) entretenimendu publikorako espazioa, eta (3) lehiatzeko eta ekintzak egiteko esfera edo espazioa.

Arena erretorikoaren ereduak bi ikuspuntutatik lantzen du krisi-komunikazioa: makro ikuspuntua eta mikro ikuspuntua. Makro ikuspuntuak arena erretoriko osoa aztertzen du (foku orokorragoa), hau da, krisi-egoera batean arenan azaltzen diren ahots guztien eta haien

arteko komunikazio-prozesuak aztertzen ditu. Mikro ikuspegiak, aldiz, arenaren zati batean jartzen du arreta; komunikazio prozesu indibidualetan, alegia. Makro fokuak ikuspegi analitiko eta praktikoa ezartzen duen bitartean, mikro fokuak erakusten du zer karakterizatzen duen komunikazio prozesu indibidualen testuingurua, medioa, generoa eta testua.

1. Makro konponentea: interakzio patroiak.

Figure 22. *Arena* ereduaren makro konponentea



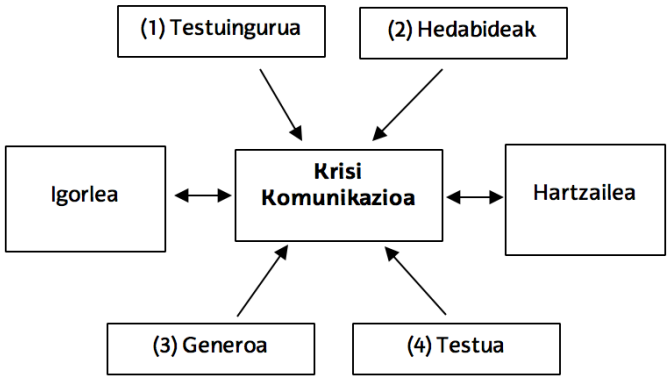
Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017:148

Irudiak krisi-egoera bateko komunikazio prozesu guztiak irudikatzen ditu. Komunikazio-prozesu horietako ahotsek norabide ezberdinetan komunikatzen dutela ere ikus daiteke. Bost norabide identifikatu dituzte ikerlariek: ahots batzuek elkarri (*to each other*) edo elkarrekin (*with each other*) komunikatzen dute, beste batzuek elkarren kontra (*against each other*). Beste kasu batzuetan, aldiz, bata besteari baztertuz (*past each other*), edo bata besteari buruz (*about each other*) komunikatzen da.

Frandsen eta Johansenek ondorioztatzen dute, halaber, *arena*ko ahotsak oso gutxitan oinarritzen direla berdintasunean. Ahotsen artean ere badirelako ezberdintasun ekonomikoak eta politikoak; boterearen distribuzioan ezberdintasunak dauden heinean, komunikabideekiko harremanak ere ezberdinak izan ohi dira, batzuk kazetariengana heltzeko abantaila gehiago izango dituzte beste batzuk baino. Era berean, interakzio patroietan eragingo duen beste aspektuetako bat aktore bakoitzaren posizio estrategikoa izango da. Ez da berdina iritzi publikoaren eragin-eremutik gertu egotea (parlamentua, hedabideak) edo eragile, aditu-elkarte eta batzordeetan barrena egotea.

2. Mikro konponentea: bitarteko parametroak

Figure 23. *Arena* ereduaren mikro konponentea



Iturria: Egileak moldatua., Frandsen eta Johansen, 2017:150

Irudian ikus daitekeen bezala, *arena* ereduko mikro konponenteak hiru elementu (krisi-komunikazioa, igorlea eta hartzailea) eta lau parametro nagusi ditu (testuingurua, hedabideak, generoa eta testua). Elementu garrantzitsuena krisi-komunikazioa litzateke (erdigunean kokatuta) eta gainontzeko bi elementuak igorlea eta hartzailea dira. Komunikazioa produktua (mezua) eta prozesua da, zeinetan eta zeinaren bitartez igorle eta hartzaileak esanahia sortzen saiatzen diren. Hala, komunikazioa beti egongo da kontestualizatua. Igorleek eta hartzaileek ez dute enpresaren ahotsa soilik txertatuko, beste hamaika aktore eta ahots agertuko baitira *arena* erretorikoan. Ahots hauek guztiek beren estrategiak erabiliko dituzte gertatzen ari dena interpretatzeko eta komunikatzeko. Gainera, planifikatutako ekintza guztiak haien helburuei jarraiki diseinatuak egongo dira.

Komunikazio-prozesu indibidual bakoitzean lau parametro erabiliko dituzte *arena*ko aktoreek: testuingurua, hedabideak, generoa eta testua. Bitarteko hauen erabilerak eragina izango du krisi-mezuen produkzioan eta harreran. Orain bada, banan-banan xedatuko ditugu parametro hauen ezaugarriak:

- **Testuingurua**

Parametro guztietatik konplexuena testuingurua da. Komunikazio-prozesu indibidual bakoitza filtratzen duten kontestu mota bi daude:

3. *Barne testuingurua*: kontestu psikologiaren esparruan kokatzen da, eskema kognitiboen baitan. Testuinguru honek jendearen interpretazioetan (krisiaren kausak eta ondorioak) eta krisiaren enkoadraketan eragiten du.

4. *Kanpo testuingurua*: kontestu soziologikoaren esparruan kokatzen da. Hiru kanpo testuinguru daude:

- Testuinguru nazional-kulturala: tokian tokiko egitura sozialen ezaugarriek (politika, legeak, egitura ekonomikoak, hedabideen sistema, etab.) mezuak helarazteko bitartekoak baldintzatuko dituzte. Krisi globalak kudeatzean aintzat hartu behar den aspektua da hau.
- Enpresa-testuingurua: erakundearen berezko ezaugarriak (komunikazio-kultura irekia ala itxia, enpresaren egitura hierarkiko ala horizontala, etab.)
- Uneko testuingurua: igorlea, hartzailea, unea, lekua eta mezua. Krisi-mezuak helarazteko orduan, garrantzitsua da gogoan izatea zein den krisiaren egoera une eta denbora jakin horretan: nor ari da komunikatzen? Nori? Nola interpretatuta da krisia? Zeintzuk dira ahots negatiboak? Eta zeintzuk positiboak? Enpresa batzuek denbora kontrolatzeko estrategiak garatzen dituzte, eta krisia hedabideetara iritsi baino lehen enpresek beraiek krisiaren berri ematen die kazetariei.

- **Hedabideak**

Hedabideak mezuen garraiatzaileak dira. Hala, ahozkoa, idatzizkoa eta gorputz-espresioak ere hedabideen kontestuan sartzen dira. Hedabideen testuinguruak ez dio komunikabideen ahotsari erreferentziarik egiten, baizik eta mezuak helarazteko erabiltzen diren medioei: prentsa-idatzia, prentsa digitala, sare sozialak, mugikorrak, hedabide korporatiboak, etab. Testuinguru honetan hiru elementu nagusi daude: hedabide mota, informazio iturria eta formatua.

Krisi-komunikazioa praktikatzeko orduan hedabide motak eragin garrantzitsua izan dezake (non, zer, noiz eta zergatik) jendearen arreta pizteko, interakzioak sortzeko eta sinesgarritasuna lortzeko. Krisi-komunikazioaren formak eta iturriak ere berebiziko garrantzia du, ez da berdina krisiari buruzko informazioa sare sozialetatik jasotzea edo egunkarietatik jasotzea. Hedabideen formatuak ere krisi-komunikazioa baldintzatuko du, telebistako albistegietako, egunkarietako eta sare sozialetako tempusak eta formatuak ez dira berdin kudeatzen. Krisi-mezuak, beraz, formatuetara egokitu behar dira.

- **Generoa:**

Komunikatzeko erabiltzen diren testu-familiak lirateke. *Arena*ko aktoreek ahozko nahiz ikusteko generoak erabiltzen dituzten haien komunikazio-diskurtsoak helarazteko:

- *Kanpo krisi-komunikazioa*: komunikatuak, prentsaurrekoak, kontsumitzaileei eta hartzekodunei zuzendutako gutunak, prentsa artikuluak, editorialak, mugikorretara bidaltzeko

idatzizko mezua, txioak, blogak, Facebook-eko eguneraketak, Youtube-eko bideoak, etab.

- *Barne krisi-komunikazioa*: barne buletinak, bilerak, posta elektrikoak, ikus-entzunezko mezuak, bideokonferentziak, barne sare sozialetako eguneraketak.

- **Testua:**

Testua komunikazio prozesuaren produktua da, igorleak bere mezuak igortzeko egiten duen hautu semiotikoa: hitzak, irudiak, tresnak eta ekintzak. Mezu estrategien baitan kokatzen direnak.

4.4.1.6 Biziberritzearen diskurtsoa -Discourse of renewal (DR)-

"Ikergaiaren egoera" atalean (*literature review*) aurreratu dugun moduan, krisi-komunikazio ikerketa informalaren baitan hainbat hurbilpen erretoriko daude: *IRT, SCCT*, eta *Discourse of renewal*. Azken hau Robert Ulmer eta Timothy Sellnow krisi-ikerlari estatubatuarrek garatu eta aurkeztu zuten 2000. hamarkada hasieran publikatutako "*Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis*" artikuluan. Berandutxoago, 2007an eta 2010ean, Ulmer, Sellnow eta Seeger-ek elkarrekin abiatutako hainbat kasu azterketen (Malden Mills, Cole Hard woods-eko suteak eta 9/11 eraso terrorista, besteak beste) ostean, teoria perfekzionatu eta kontzeptu berriak txertatu zituzten "*Post-crisis communication and renewal: expanding the parameter of post-crisis discourse*" eta "*From image restoration to renewal. Approaches to understanding post crisis communication*" artikuluetan.

Discourse of renewal teoriaren atzean, tradizio eta antzinatasun gehiago duten hiru hurbilpen erretorikoren ezaugarriak daude: Xede-taldeen teoria (*stakeholder theory*), Kaosaren teoria (*Chaos theory*), eta Suspergarritzeko teoria (*Restorative rhetoric*). Hain zuzen, biziberritzearen diskurtsoa, teoria erretoriko guztien artean gazteena da. Beste teoriekin alderatuta (*IRT, Apology, SCCT*), ezberdintasun nagusia da teoria honen erretorika krisi-ondoko fasean oinarritzen dela, hau da, erakundearen etorkizunean jartzen da fokua eta ez horrenbeste krisi-garaiko gora-beheretan: enpresaren izena babesteko estrategiak, erantzukizunaren atribuzioa, eta estrategia erreaktiboak edo egokituak erabiltzeko erabakiak, besteak beste. Helburua da, hain zuzen, krisia bera marko positibo eta futurista baten azpian kokatzea (enkoadratzea) aurrera begirakoetan eta erakundearen ikasbideetan zentratzeko.

Ulmer, Sellnow eta Seeger-en (2010) premisak dio krisi-komunikazioko teoria erretorikoek lagundu digutela aztertzen erakundeek nola erantzun diezaieketen krisi baten harira piztutako mehatxuei eta

akusazioei, baina ez dutela krisi-osteko argazkirik eskaintzen, alegia, ez dutela krisi-ondoko testuinguruari lotutako exigentzia erretorikoen berririk ez eta argibiderik ematen. Horregatik aldarrikatzen dute krisi-osteko faseetan oinarritutako krisi-komunikazio ikerketa gehiago egiteko beharra. Haien ustez krisi baten ostean erakundeari azaltzen zaizkion aukerak (akatsetatik ikasteko ahalmena, erresilientzia, suspertzea, berreraikitzea eta erakundea bera biziberritzea) ikerketa potentzial handikoak dira erretorikaren ikuspuntutik (Ulmer et al., 2002):

> "Analyses of organizations that focus on renewal efforts following crisis rather than issues of arguing over guilt and responsibility may help theorists and practitioners provide a more complete examination of the rhetorical options available to an organization following a crisis (365.orr.)"

Biziberritzeko teorian oinarritutako ikerketek erakutsi dute erretorika mota hau arrakastaz erabiltzeko erakundeak hainbat konpromiso hartu behar dituela kontuan: (1) xede-tadeekiko konpromisoa, (2) zentzabideekiko konpromisoa, eta (3) oinarrizko balioekiko konpromisoa. Beste modu batera esanda, erakundeak krisiren aurretik izan duen jarrera, egin dituen ekintzak, izan dituen balioak, xede-tadeekin izan duen harremana eta komunikazioak krisi-osteko erretorikan eragin dezake. Adibidez, hainbat kasu azterketek erakutsi dute krisi aurretik erantzukizun sozial eta giza-balioekiko leialtasun gutxi izan duten erakundeek sinesgarritasun gutxiago izan dutela biziberritzeko erretorika erabili dutenean. Izan ere, jendeak joera gehiago izaten du mota honetako erakundeei oportunistatzat jotzeko.

Modu berean, erakundeak neurri zuzentzaileak hartu dituela egiztatu behar du. Eraldaketa hori garai berri baten isla izan behar da. Neurri berrien berri emango duten mezuak helarazi beharko ditu, eta aurreko akatsak zuzentzeko jarrera proaktiboa erakutsi. Mezu horiek guztiak erakundearen eta xede-taldeen oinarrizko printzipio eta balioetan oinarritu behar dira; sentimendu eta emozioen (pathos) esparruari loturiko mezuak, hain justu (Ibidem, 2002).

Horretarako, Ulmer et al.-ek (2010) lau helburu edo konponente teoriko proposatzen dituzte erretorika mota honen baitan:

1. *Enpresa-ikasbideak*

Krisi-komunikazio ikerketek agerian uzten dute krisi-osteko ikasbideak elementu kritikoak direla krisi bat eraginkortasunez kudeatzeko. Sitkin-ek (1996) dio hutsegiteak enpresaren ikaskuntza prozesurako oinarrizko elementuak direla, horiek gabe ezinezkoa litzatekelako neurri zuzentzaileak txertatzea. Hain zuzen, enpresak neurri zuzentzaile horiek modu eraginkorrean eta bizkorrean txertatzeko gaitasuna da biziberritzeko erretorikaren muina. Simon eta Pauchantek (2000) ikasteko hiru formula bereizten dituzte.

5. *Portaera-ikasbideak*: Kanpo ingurunearen kontrola, arauak, erregulazioak eta sistema teknologikoak
6. *Ikasbide paradigmatikoak:* kanpo agentzia batek bultzatutako aldaketak eta enpresak berak egindako aldaketak
7. *Ikasbide sistemikoak*: krisi prebenitzeko ikasbideak.

Biziberritzearen teoria erabiltzen duten erakundeek, normalean, ikasbide paradigmatikoak eta sistemikoak erabiltzen dituzte. Erakundeak erakutsi behar izaten die xede-taldeei krisitik ateratako ikasbideek ahalbidetzen diola etorkizunean horrelako krisiak saihesten edo modu etikoan erantzuten.

2. Komunikazio etikoa

Komunikazio etikoa krisi-aurretik, krisi-garaian eta krisi-ostean lantzea oso erabilgarria izan daiteke. Gardentasuna, erantzukizuna, sinesgarritasuna edota kudeaketa irekia bezalako balioak sustatzen dituzten erakundeak prestatuago egongo dira baliorik transmititzen ez dutenak baino. Komunikazio etikoa bi modutara bermatu behar da:

- *Xede-taldeekiko harremana*: erakundearen eta bere publikoaren arteko harremana suspertzea oso garrantzitsua da. Erakundea soluzio eta irtenbide bila ateratzen denean xede-talde guztiak izan beharko ditu gogoan, eta mezuak balio positiboz busti beharko ditu.

- *Komunikazio naturala*: komunikazio etikoaren beste aspektuetako bat naturaltasuna da. Ikerlariek ondorioztatu dute komunikazio estrategikoak dituen atributu edo ezaugarriengatik komunikazio ez-etikotzat jo daitekeela. Horren ordez, biziberritze erretorikaren baitan egokiagoa ikusten da enpresako liderrean oinarritutako komunikazio argia eta zintzoa egitea:

> "Renewal is typically leader based, drawing heavily upon the ethical character and climate established by the organization´s leader prior to the crisis. Leaders respond in provisional instinctive ways deriving from long established patterns of doing business and from a core set of established values. (...) It is noteworthy that such provisional responses are seen as more honest, natural, and humane during the trauma and uncertainty of the event".

3. Ikuspuntu prospektiboa atzera begirakoa baino

Biziberritze erretorikaren hirugarren ezaugarria da krisi-osteko eta etorkizuneko erronketan oinarritutako komunikazioa egitea. Enpresaren abileziatan eta gaitasunetan oinarritutako komunikazioa izan behar du,

optimismoz bustia eta enpresa-balioetan oinarritua. Helburua da erakundearen norabide eta helburu berrien abiapuntuak zeintzuk diren komunikatzea.

4. *Enpresa-erretorika positiboa edo efektiboa*

Erretorika positiboa erabiltzeak esan nahi du enpresako buruzagiek xede-talde guztiak motibatzeko diskurtsoak erabili behar dituela. Horretarako, ezinbestekoa da kudeaketa-buruzagiek haien konpromisoa eta optimismoa erakustea: "Renewal capitalizes on organizational leadership and community values to create what is best for the community. More importantly, it gives publics a positive and optimistic outlook" (Ulmer & Sellnow, 2002:169).

Halere, ikerlariek diote erretorika mota hau ezin daitekela erabili krisi-tipologia eta krisi-egoera guztietan. Hartara, erakundeek lau kondizio edo kriterio bete beharko dituzte biziberritzearen erretorika erabiltzeko:

- Erakundeak krisi-aurreko etika-maila sendoa izan behar du.
- Erakundearen krisi-aurreko harremanak sendoak eta mesedegarriak izan behar dira.
- Erakundeak krisi-erantzukizun eta krisi-kausetan baino, krisi-ondoko proiektuetan jarri dezake fokua.
- Erakundeak krisi-komunikazio eraginkorra erabiltzeko nahia izan behar du eta neurri zuzentzaileak proposatu.

4.5 Krisi-komunikazioa eta hedabideak

Gauza jakina da komunikabideek krisietan paper garrantzitsua jokatzen dutela, ikerketa ugarik erakutsi dute, halaber, krisiaren dimentsioa hein handi batean komunikabideen mende dagoela. Izan ere, krisiari ematen zaion tratamendu mediatikoaren arabera (*framing*-a) krisiek bilakaera bat edo beste izan baitezakete. Horregatik esan ohi da kazetariak enpresaren xede-talde garrantzitsu bat direla. Hain zuzen ere gainontzeko xede-taldeen komunikazio kanal printzipala izan ohi direlako (*gatekeeper*-ak), eta ahots ezberdinak kudeatzeko ahalmena izaten dutelako (artekaritza lanak). Ondorioz, tentuz zaindu beharreko xede-taldeak bilakatu dira hedabideak (Shranz eta Eisenegger, 2010).

Kazetariek krisiak istorioetan transformatzeko ahalmena daukate. Albisteen sorkuntza horretan, elementu ezberdinekin jolasteko aukera izaten dute, eta hainbat osagai konbinatu ohi dituzte: heroiak, biktimak, gaizkileak, eta konspirazioak. Horrez gain, nobelatan bezala, gertakarien klimaxa eta tempusa kudeatzeko abagunea ere izaten dute; krisiaren mediatizazioa kontrolatuz. Hjarvadek (2008) horrela definitzen du mediatizazioa:

> "The process whereby society to an increasing degree is submitted to, or becomes dependent on, the media and their logic. This process is characterized by duality in that the media become integrated into the operations of other social intuitions, while they also have acquired the status of social intuitions in their own right. As a consequence, social interaction -within the respective intuitions, between intuitions, and in society at large- takes place via the media" (113.orr.).

Hedabideak, krisi-informazioaren jagoleak diren aldetik, errealitatea eraikitzeko botera daukate, hau da, jazoeretan eta xede-taldeen hautemateetan eskua hartzeko ahalmena daukate. Hain dira boteretsuak, ezen erakunde eta enpresa asko hedabideen logikaren tiraniari errenditzen direla: "the news media are so important that the other actors and intuitions in society have to adapt to them – and not the other way around (...). The other actors not only adapt to the media logic, but also internalize this logic" (Frandsen eta Johsansen, 2017:181).

Beste ikerketa batzuek erakutsi dute (Allen & Savigny, 2012) enpresa-krisien mediatizazioa enpresa-komunikabideen mozkinak handitzeko formula erakargarriak bihurtu direla. Shranz eta Eisenegger-ek (2010) diote erakundeen krisiek eta, oro har, negozioen alorreko gaiek hedabideen egunkarien salmentak eta Interneteko bisitak areagotzen dituztela. Hori dela eta, ikerlariek *David-Goliath efektua* areagotu dela antzeman dute, zeinak hedabideen-interesa enpresa lokal eta txikietara bideratu beharrean, enpresa globalen jarduera ekonomikoetara bideratzen duen.

Bestalde, komunikabideek inoiz baino publizitate-presio handiagoa dute, eta iragarkietatik finantzazioa lortzeko bideak gero eta zailagoak direnez, hedabideek kontsumitzaileen arreta bereganatzeko formula gero eta perbertsoagoak baliatzen dituzte: enpresa-krisien estaldura mediatikoa negatibotasunean, konfliktoan eta eskandaluan oinarritutako kazetaritza-balioetan oinarrituz (Heath,1998, Imhof, 2003). Esaera zahar batek dio "albiste txarrek albiste onek baino balio gehiago dutela".

Hain justu ere, Herb Schmertz Mobil Oil korporazioko buruzagi ohiak dio (1986:77) merkataritza lehentasunek agintzen dutela notizietan, ahalik eta ale gehien saltzea delako hedabideen xedea. Gero eta albiste probokatzaileagoa eta dramatikoagoa are hobeto hedabideen salmentetarako. Horrez gain, kontuan hartu beharreko beste faktore bat da kazeta bakoitzaren ildo editoriala. Adibidez, Burgis et al.-ek (2011) egindako ikerketek erakutsi dute merkataritza edo negozio gaiei lotutako hedabideek oihartzun gutxiago ematen dietela enpresa-krisiei. Benediktsson-ek (2010) ere antzeko ondorioak atera zituen Estatatu Batuetan aztertutako enpresa-krisien prentsa estalduratik. Emaitzek erakutsi dute alderdi errepublikarraren aldeko hedabideek askoz gutxiago informatu zutela enpresa amerikarren krisiei buruz.

Schmertzek (1986:121) "*El silencio no es rentable: el empresario frente a los medios de comunicación*" liburuan hainbat gomendio ematen die

enpresako komunikazio zuzendariei hedabideekin erlazionatzeko: (1) medioekin lotura eta harreman naturala mantentzea, eta (2) krisi aurretik ere hedabideekin dituzten harremanak zaintzea. Schmertzen aburuz ez zaio krisiari itxaron behar hedabideekin komunikatzen hasteko. Enpresaren sinesgarritasuna krisi aurretik lantzen eta mimatzen den ezaugarri garrantzitsu eta ukiezin bat delako. Bergek (1990:67) ere ideia berbera berresten du adierazpen honekin: "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".

Bistan da, beraz, krisi aurreko lanak fruitua eman dezakeela. Hedabideei ez zaie zertan koipea eman behar, hori ere neurtu beharreko aspektua da, baina informazioak balio ekonomikoa duen aldetik, krisi-albisteen usnan dabiltzan kazetarien eta enpresako arduradunen arteko informazio trukaketa altxor preziatua izan daiteke (Schemertz, 1986:122). Horregatik guztiagatik, krisia lehertu aurretik komenigarria da enpresarentzat gako-komunikabideak identifikatzea, haien agenda eta lehentasunezko gaiak zeintzuk diren ezagutzea.

Cutlip-ek eta Center-ek (2000) hedabideekin lan egiteko oinarrizko bost arau xedatzen dizkie erakundeei:

1. **Konfiantzaz jokatu**: elkarren arteko konfiantza eta sinesgarritasuna berebizikoa da. Gezurra bazterrean utzi eta medioen arteko lehentasunak baztertu.

2. **Zerbitzua eman**: bidezko eta intereseko albisteak eman eta material osagarriak eskaini.

3. **Ez erregutu eta ez kritikatu arrazoirik gabe**: informazioa oker egon ezean ezingo da errektifikaziorik eskatu. Ezin da presiorik egin notizia bat publikatzeko. Medioek ez badute interesekoa kontsideratzen, seguruenik horrela izango da.

4. **Ez eskatu albiste bat ez publikatzeko**: erakundeak ezingo du sekula hedabideen erabakien kontra jo. Albistearen publikazioa atzeratzea ez da gomendio ona, baina arrazoi nahikoa izanez gero posible da hori eskatzea.

5. **Ez josi albistez hedabideak:** prentsa-adierazpenak gertakizun garrantzitsu edo egokien gainean igortzen dira. Kazetariek komunikazio arduradun setatiak arbuiatzen dituzte, etengabe deika aritzen diren horiek, hain justu.

Gomendio hauek jarraituta, erakundeek hedabideetan duten presentzia ondu eta haiekin duten harremana suspertu dezakete. Izan ere, estaldura mediatikoa nahitaezkoa da enpresentzat hainbat arrazoiengatik:

(1) haien produktuak saltzeko, (2) haien jarduera ebaluatzeko, (3) haien estatusa eta ospea zaintzeko, (4) xede-taldeen hautemateetan (enpresa-balioei buruzkoak) eragiteko, eta (5) enpresaren legitimazioa bermatzeko estaldura mediatikoa behar dutelako. Deephouse (2000) ikertzaileak "*media-reputation*" kontzeptuarekin laburbiltzen ditu beharrizan horiek, hau da, komunikabideek erakundeari egiten dioten ebaluazio orokorra bezala uler daiteke. Pallas eta Fredriksson (2013) ikerlari sudiarrek, ordea, "corporate media work" kontzeptua erabiltzen dute erakundearen eta hedabideen arteko harreman eta interakzio prozesuari deitzeko; izan ere, haien ustez erakundeen mediatizazioa ez da prozesu linear eta determinista bat non hedabideek erakundea nahieran menderatzen eta kudeatzen duten, baizik eta bien arteko harreman korapilatuaren fruitua da.

Jacobsen (1999) ikerketak erakutsi du mediatizazio hori erakundearen eta komunikabideen arteko interakzio-harreman sofistikatuetatik eratorri daitekeela. Jacobsek Exxon Valdez enpresaren prentsa-adierazpenak aztertu zituen (60 inguru) olio-isurketaren krisian (Alaska, 1989). Corpus-azterketa horretan *aurrez-formulatutako estrategiak* batzuk identifikatu zituen: prentsa-adierazpenaren forma, egitura, informazio-iturriak, gertakarien deskribapena, eta erabilitako terminologia erreparatuz. Estrategia horien helburua, hain zuzen, hedabideen bidez publikoarengana modu jakin batean iristea zela ondorioztatu zuen, hau da, enpresaren komunikatuak prentsa-artikuluetan bihurtzea eta bertan ematen ziren azalpenak eta deskripzioak publikoari enpresak nahi zuen bezala helaraztea. Nolako kontakizuna, halako pertzepzioa.

4.5.1 Krisi-kazetaritza

Krisi-kazetaritzak, hain zuzen, krisi-albisteekiko hedabideak finkatutako balioak eta irizpideak aztertzen ditu: gatekeepinga[91], krisi-gertakarien idazketa eta estiloa, kazetaritza-generoak, krisiak albiste bihurtzeko irizpideak, krisiaren kontakizunean erabiltzen diren kriterioak, eta beste hainbat aspektu ikertzen ditu. Frandsen eta Johansenek hiru krisi-kazetaritza hurbilpen bereizten dituzte (2017:187):

1. *Hedabideak informazio-iturri gisa*

Krisi-ikerlari askok hedabideak erabiltzen dituzte haien ikerketa proiektuen datu-bilketarako. Askotan, errazagoa izaten baita enpresen adierazpenak hedabideetatik jasotzea enpresatik bertatik baino. Batzuetan, gainera, ikerlariek ez dute beste aukerarik izaten. Halere, hau ez da beti aukera egokiena. Jakin badakigulako informazio hori kontestualizatua dagoela, alegia, kazetariek aplikatutako kazeta-filtroak

[91] Gatekeeping-a prozesu bat da zeinetan hedabideek informazioa modu jakin batera prozesatzen duten publikoari helarazi baino. Hauek dira funtzio nagusiak: albistegai diren eta ez diren gaiak epaitzea eta erabakitzea; eta gaia horri hedabidean emango zaion espazioa, kokapena, denbora, informazio iturriak, eta abar zeintzuk izango diren erabakitzea (Shoemaker, 1991)

dituela. Ikuspuntu teorikotik, beraz, hedabideak kanalak baino ez dira ikerlarientzat.

2. *Hedabideak xede-talde gisa*:

Krisi-ikerlari askok hedabideak krisi-estaldura mediatikoaz arduratzen diren xede-taldetzat hartzen dituzte. Hau da, krisi-egoeran dagoen enpresako krisi-kudeaketa taldeak (adib. krisi-erantzun egokia hautatzea) jasotzen duen input-a (adib. krisi-erantzukizunaren atribuzioa) hedabideek egindako estaldura-mediatikotik (adib. Framing edo enkoadraketa mota).

3. *Hedabideak eszenatoki gisa*:

Beste ikerlari batzuek hedabideak krisiak esplotatzeko eszenatokitzat hartzen dituzte, non interes politiko eta ekonomikoak ere ustiatzen diren.

4.5.1.1 Krisi-albisteen enkoadraketa

Gauza jakina da enpresen krisi-egoerako albisteek notizien edukiak aldatzen dituztela. Horrek esan nahi du enpresaren ohiko jardueran (krisirik gabeko egoeran), komunikabideetan azaltzen diren enpresa-albisteek ekonomia aktibitatean eta produkzio emaitzetan jartzen dutela arreta. Krisi-egoeran, ordea, gai horiek lerro burueratik desagertzen dira (hedabideen agendatik) eta albiste etiko-sozialeko enkoadraketa duten notiziei ematen zaie bidea, hau da, kazetariek okerkerian jartzen dute fokua eta albisteetan tonu negatiboagoa erabiltzen dute (Schranz, Eisenegggerek, 2010).

*Framing*a eta Framing teoriak gako-elementuak dira ikerketa-esparru eta diziplina akademiko askotan (soziologia, psikologia, zientzia politikoak, komunikazio zientziak, enpresa ikasketak, eta harreman publikoak). Izan ere, jendeak errealitatea nola interpretatzen duen, nola ulertzen eta antolatzen duen, eta nola komunikatzen duen aztertzeko ezinbestekoak dira. Entmanek (1993) horrela definitzen du framinga: "To frame is to select some aspect of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation" (52.orr.).

*Framing*aren teoria, ordea, piska bat haratago doa. Teoria honek iradokitzen du masa-hedabideek *salient* delakoa (gailentzen den ezaugarria) sukaldatu baino gehiago egiten dutela. Notizian zer sartu eta zer ez erabakita, hedabideek albistea enkoadratzen dute (Yvengar eta Kinder, 1987). Alegia, hedabideek istorioen esanahia mugatzeko eta definitzeko ahalmena duten heinean, jendearen interpretazioak eta pertzepzioak moldatzen ari dira (Hallahan, 1999).

Diziplina ezberdinetako ikerlariek framing mota ezberdinak (generikoak eta espezifikoak) identifikatu, zehaztu eta definitu dituzte ikerketa enpirikoen bidez. Iyengar-ek (1991), adibidez, "albiste-enkoadraketa episodikoa" (indibiduoi egozten zaie erantzukizuna) eta "albiste-enkoadraketa tematikoa" (gizarteari egozten zaio erantzukizuna) zertu zituen. Nueman et. al-en (1992) ikerketetan esaterako, hedabideetan eta publikoan oinarritutako bost framing generiko identifikatu ziren: "inpaktu soziala", "ekonomikoa", "balio moralak" eta "konfliktoa". Framing moriek, halaber, Semetko eta Valkenburg-ek (2000) berrerabili zituzten haien ikerketetan. Egokitzapen batzuk egin ostean, eskala bat osatu zuten framing mota horien atribuzioa neurtzeko: "erantzukizunaren atribuzioa", "konfliktoa", "giza interesa", "moralitatea", eta "ondorio ekonomikoak".

Table 20. Semetko eta Valkenburgen framing motak

Krisi-albisteen enkoadraketa mota	**Fokua**
Erantzukizunaren atribuzioa	Krisiaren erruduna nabarmentzen da
Ekonomikoa	Ondorio ekonomikoak nabarmentzen dira
Gatazka	Krisian nahastuta dauden subjektuen arteko desadostasunak nabarmentzen dira
Giza interesa	Krisiaren gaineko giza sentimenduak eta giza perspektibak nabarmentzen dira
Moralitatea	Perspektiba moralak nabarmentzen dira

Iturria: Semetko eta Valkenburg, 2000

Krisi-ikerlari gutxi batzuek ere framing-ikerketetan jarri dute fokua. An eta Gower-ek (2009), adibidez, krisi-tipologia eta krisi-erantzukizun mailaren arabera hedabideek notiziatan zein motako framingak erabiltzen dituzten aztertu dute. Haien ikerketa proiektuan 247 prentsa-artikulu (prentsa estatubatuarra) arakatu zituzten. Artikuluen azterketan, Coombsen krisi-tipologiak eta Setmenko eta Valkenburgen (2000) framing-tipologiak guratzutu zituzten. Emaitzek erakutsi zuten Estatu Batuetako enpresa-krisiei buruzko albisteetan krisi-erantzukizunaren atribuzioa nabarmentzen dela gainontzeko framing-tipologien gainetik.

Bestalde, Benediksson-en (2010) ikerketek erakutsi dute hedabideek krisi-epizentroarekiko duten hurbiltasuna erabakigarria dela krisi-albisteen tonuaren intentsitatean: "geographical proximity affests the intentsity, tonality and framing of the reporting" (Schranz, Eisenegger, 2010:169). Epizentrotik hurbil dauden hedabideek tonu zehatzagoa eta sakonagoa erabiltzen dutela frogatu da. Hartara, hedabide lokalen estaldura mediatikoa handiagoa izango da krisi-epizentrotik kanpo dauden hedabideena baino. Efektu honi "home harbor" deitzen zaio (Idem):

> "Home harbor" effect can be explained by the fact that the key target groups of the media tend to be more strongly affected by a local crisis than more remote reference groups". (...) Another factor responsible for the "home harbor" effect is that the scope of action of major critics (political parties, public authorities, trade unions, citizens' initiatives) in a crisis still has a strong national character, so that these groups

> continue to focus their media-oriented agenda-setting predominantly on the national rather than the international media *arena*" (169.orr.)

Schranz eta Eisenegger (2010) krisi-ikerlariek gaineratzen dute hedabide lokalen "harbor efektu" hori sistema politiko demokratikoetan oinarritutako hedabideetan soilik dela aplikagarria.

4.5.2 Bozeramaileen rola krisietan

Krisi-egoeretan, hedabideei kontsideratzen zaie publikoaren eta erakundearen arteko artekariak (Veil, Ojeda, 2010). Bide horretan, ikerlariek frogatu dute krisi-bozeramaileek kazetarien galderei erantzuteko erabiltzen dituzten estrategiek ere publikoaren krisi-erantzukizun pertzepzioa moldatzeko ahalmena daukatela (Sellnow, Seeger, 2013). Olssonek (2010) dio hedabiden eskakizunei erantzuteaz arduratuko den krisi-bozeramaileak enpresaren legitimazioa mantendu nahi badu, krisi-diskurtsoa prestatzeko orduan audientziaren ikuspuntua izan behar duela gogoan. Bozeramaileen trebakuntzan, beraz, gakoa da aztertzea zein den hedabideekin lan egiteko formarik eta formularik egokiena (Sellnow, Seeger, 2013), bere mende baitago krisiaren bilakaera.

Hau esanda, krisiaren kudeaketa bera bezain garrantzitsua da erakundeak eta bozeramaileak hartzen duten jarrera kontrolatzea. Bozeramaileak krisi-egoera ongi kudeatu nahi badu, hainbat irizpide izan behar ditu kontuan: entzuten jakin behar dute, onestasunez jardun behar dute, umiltasunez jokatu behar dute, autokritika egiten jakin behar dute, hobetzeko borondatea izan behar dute, gogobetetasuna erakutsi behar dute eta sendotasuna agertu behar dute. Halere, jakin badakigu krisia oso egoera komunikatibo berezia dela. Horregatik, arau komunikatibo orokorrez gain, beste irizpide berezi batzuk ere oso kontuan izan behar direla diosku Ramirez de la Piscinak (2010:113):

- **Azkartasuna**: Egoera bere onetik ateratzen denean, bozeramaileak azkar azaldu behar du kazetarien aurrean. Arazoei aurre egiteko prest dagoela nabarmendu behar du; jarrera aktiboa, positiboa eta mataza argitzeko gertutasuna erakutsi behar du. Krisi egoeretan, azkartasuna oinarrizko printzipioa da. Krisia lehertu ondoko ordua ere kritikoa izaten da (*the golden hour*).

- **Zintzotasuna:** krisi baten aurrean leudekeen erantzukizunak onartu egin behar dira eta egiaz baliatu behar da beti, bestela, bozeramailearen sinesgarritasuna lehenago ala beranduago lur jota geratzen da. Egia beti da errentagarriagoa gezurra baino. Aski frogaturik dago: herritarren lehenago barkatzen diote beren hutsak aitortu duen agintariari, gezurretan modu nabarmenean jarduten duenari baino.

- **Ahots bakarra:** Arazoen aurrean ahots bat eta ez hogeita bat. Krisialdi batean koherentzia bermatzea helburu estrategikoa da erakunde guztientzat. Funtsezkoa da eledun bakarra izatea bestela, ñabardurak edo kontraesanak azaltzen dira eta erakundearen lehiakide direnak horretaz baliatuko dira, baita kazetariak ere. Krisiaren iraupenaren eta dimentsioaren arabera bozeramaile bat baino gehiago egon daiteke. Orduan mezuen arteko koherentzia bermatzea ezinbestekoa da.

- **Profesionaltasuna:** horrek esan nahi du eledunak zehaztasunez aritu eta gizarteari zerbitzu bat eskaintzeko borondatez jardun behar duela. Gardentasuna eta prestutasuna eraginkortasunaren giltzarri dira. Horretarako, ongi ezagutu beharko ditu komunikabideen betebeharrak. Ondotxo jakin behar du zein den ordurik egokiena egunkarietara pentsa oharrak bidaltzeko edo irratian eta telebistan agertzeko unerik egokiena.

Krisi aurretik eta krisia lehertzen den unean krisi-taldeari gomendatzen zaio medioen segimendua egitea kanal ezberdinak erabiliz (telebista, irrati, egunkari, Internet, etab). Euskarri horietan guztietan azaltzen den informazioa aztertzea behar-beharrezkoa da. Modu berean, enpresako xede talde guztiei informazioa eskaini beharko zaie, baita langileei ere; izan ere, medioak dira, lehen instantzian, horiengana jotzen dutenak informazio eske. Eta ondotxo dakigu zuku gehiago ateratzen zaiela langileen adierazpenei enpresako zuzendariek egindakoei baino.

Enpresetako komunikazio arduradunek bozeramaileendako trebakuntza-saioak egin ohi dituzte hedabideen presioari aurre egiteko, bereziki, telebista eta irratiaren aurrean jarduteko. Entsegu horiek ariketa ezberdinen bitartez egiten dira, hau da, simulazioen bidez. Helburua da eledunak eta enpresako arduradun nagusiak estualdian jartzea, haien jarduna eta adierazpenak grabatu eta analizatzeko. Ariketan horietan ebaluatzen diren aspektuak hauek dira: koherentzia, diskurtso-kalitatea, argitasuna, zintzotasuna, espresioa, ahotsaren tonua, hitz egokien erabilera, keinuak eta aurkezpena. Piñuelek (2005:22) ariketa horien garrantzia azpimarratzen du. Bere irudikoz, borondatea, denbora eta seriotasuna dira saio horien gakoak.

4.5.3 Erakundeen krisi-estrategia motak

Orain arte, krisi-teoria ezberdinek proposatutako krisi-estrategia motak ikusi ditugu, baina ondorengo taulan, krisi-teoria horietatik at identifikatu ditugun krisi-kudeaketa taktika batzuk jasoko ditugu. Izan ere, doktorego tesi honetako marko teorikoa eta ikergaiaren egoera atalak osatzeko, krisi literaturari buruzko errebisio sakona egin behar izan dugu. Hain zuzen, errebisio horretan agertutako krisi-estrategia eta krisi-taktika

nabarmenenak jasoko ditugu hemen. Taulak honek ez ditu inondik inora krisi-taktika guztiak biltzen, hurbilpen xume bat besterik ez da.

Table 21. Krisi-literaturan identifikatutako krisi-taktika motak

Estrategia mota	Estrategia fokua
Tone of voice strategy	Enpresa edo erakundearen hizkerari egiten dio erreferentzia. Hitz egiteko era eta estilo pertsonalari. Hizkera horrek enpresa-markaren pertsonalitatea eta balioak islatzen ditu
Sit out strategy	Enpresa krisitik at mantentzen denean, hau da, parte hartzerik gabe
Information strategy	Enpresa-helburuak lortzeko beharrezko informazioaren erabilera. Enpresarentzako baliotsua izan daitekeen informazioaren planifikazioa: datu-bilketa, datu-azterketa, datu-integrazioa, informazioaren egitura eta informazioaren balio ekonomikoaren kudeaketa
Sympathy strategy	Enpresak bere kezka eta ardura erakusten du xede-taldeekiko
Stealing the thunder	Enpresa-krisiaren albistea hedabideetara iritsi aurretik, enpresak zuzenean hedabideei krisiaren berri ematea: esklusiba kentzea bezala ere uler daiteke "Ekaitza lapurtzea"
Ambiguity strategy	Argi eta garbi hitz egin ordez, kontzeptu eta argudio anbiguoak erabiltzen direnean. Politikariek askotan erabiltzen duten estrategia da kazetarien galderei iskin egiteko. Enpresa-arduradunak krisi batzuetan ezin dute garden-gardernak izan.
Divert attention strategy	Publikoaren arreta desbideratzea
Crisis exploitation strategies	Krisiari probetxua ateratzea interpretazio eta framing jakin bat emanda. Krisia enpresaren interes partikularrentzat erabiltzea
Blended crisis response strategy	Jarrera defentsiboa eta adeitsua konbinatzea enpresa-mezuetan.
Doing nothing, let the storm pass	Ekaitza pasatu arte itxarotea eta denbora pasatzen uztea.

Iturria: egileak egina

4.6 Enpresa-arduradunak eta langileak krisi-egoeretan

Orain arte, erakunde baten kanpo xede-taldeei buruz hitz egin dugu, baina krisietan badira arreta berezia merezi duten enpresaren barne xede-talde garrantzitsu bazuk: enpresa barruko langileria. Zer gertatzen da enpresen barruan krisi bat lehertzen denean? Nola kudeatzen dute erakundeek krisiaren barne dimentsioa? Nola jarduten dute enpresa barruko aktore ezberdinek krisi-egoeretan? Nola erlazionatzen dira haien arten? Atal honetan, hain zuzen, enpresa barruko ahotsetan eta barne krisi-komunikazioan jarriko dugu arreta.

Frandsen eta Johansenek (2017) enpresa barneko ahotsak hiru kategoriatan sailkatzen dituzte: langileak, erdi-mailako arduradunak eta goi-mailako arduradunak. Aipatu ditugun subjektu horiek guztiek

badituzte enpresaren kanpo aktoreetatik bereizten dizkien ezaugarri amankomunak (207, 208. orr.):

1. Erakundearekiko lotura edo harreman berezia.

Kanpo-xede taldeetatik bereizten dien ezaugarri bat enpresarekiko duten kontratuzko harremana da (*contractual stakeholder*), zeinak enpresarekiko harreman legala bermatzen dien, hau da, enpresa-kontratua izatea. Kontratuzko berme horrek langileei betebehar batzuk finkatu ohi dizkie: funtzioak, zereginak, soldata, etab.

2. Esku-hartze espezifikoak

Enpresako barne subjektuek esku-hartze maila ezberdina izan ohi dute kanpo aktoreekin alderatuta. Aktore bakoitzaren soldata, lan-ordu kopurua, lan-baldintzak, askatasun-maila, parte-hartze maila, autonomia-maila, motibazio-maila, konpromiso-maila, lan-segurtasuna eta beste hainbat aspektuk bereizten diete kanpo aktoreetatik. Esku-hartze mota horiek guztiak langile talde batetik bestera ezberdinak izaten dira: langilearen adina, sexua, antzinatasuna, bizitza pribatua, lan-funtzioak eta lan-posizioaren arabera. Bide horretan, Frandsen eta Johansenek (2017) diote oraindik enpirikoko frogatu ez bada ere, langileen esku-hartzea motak eragina izaten du langile indibidual bakoitzaren krisi-erantzukizunaren atribuzioan.

3. Erakundearekiko identitate-maila espezifikoa.

Enpresa edo erakunde bateko langileek kanpo-aktoreetatik bereizten dien identitate eta identifikazio berezi bat izan ohi dute. Normalean, barne langileek enpresarekiko lotura edo kidetasun berezia sentitzen dute, eta kanpo aktoreek, aldiz, beste motako interesak izaten dituzte. Horrek esplikatuko luke zergatik duten barne-langileek haien enpresa kanpo-mehatxuetatik defendatzeko joera gehiago. Hain zuzen, identitate eta identifikazio berezi hori langileen emozioetan, autoestimuan eta enpresarekiko duten jabego sinbolikoan antzematen da.

4. Rol bikoitza: krisi-komunikazioaren igorle eta hartzaile

Langileak subjektu aktiboak dira enpresako krisi-egoeretan. Komunikazioaren igorleak eta hartzaileak dira aldi berean. Haien iritziak eta sentimenduak plazaratzen dituzte. Elkarrizketak egiten dituzte, hedabideen galderak erantzuten dituzte, familia eta lagunekin hitz egiten dute, eta sare sozialak erabiltzen dituzte. Finean, langileek kanpo aktoreek baino dimentsio psikologiko konplexuagoa daukate. Langileak enpresatik gertuago daude eta krisi egoeretan erreakzio kognitibo eta psikologiko espezifikoak izan ditzakete. Langileak enpresaz ongi eta gaizki hitz egiteko ahalmena daukaten lehen-mailako aktore garrantzitsuak dira.

4.6.1 Barne krisi-komunikazioa

Krisi-ikerlari europar batzuk barne krisi-komunikazioari buruzko ikerketa enpiriko falta deitoratzen dute. Italiako Alessandra Mazzei eta Silvia Ravazzani, Alemaniako Sabine Einwiller, Christine Korn eta Andreas Schwarz, Suediako Mats Heide eta Charlotte Simonsson, eta Danimarkako Finn Frandsen eta Winni Johansen dira enpresen krisi-egoeren barne begiradaz arduratu diren ikerlari gutxi batzuk.

Lund Unibertsitateko Mats Heidek (2013) ahultasun hori azaltzeko hainbat arrazoi ematen ditu. (1) krisi-ikerlari gehientsuenek harreman publikoetan dute haien ikerketa-jatorria, eta jatorri horrek kanpo-xede taldeetan jartzen du arreta gehiena. (2) Krisi-kasu azterketa gehienak krisia gertatu ostean abiatzen dira, eta herrialde askotan zaila denez erakundeen barne tira-birak arakatzea, ikerlari gehienak krisiaren kanpo dimentsioa soilik aztertzen dute. Labur esanda, ikertzeko muga gehiago daude krisien barne dimentsioan kanpo dimentsioan baino.

Karl Weick-en retrospective sensemaking teoria da barne krisi-komunikazioaren alorrean aurkitu dezakegun ekarpen teoriko garrantzitsuena. Oraindik gutxi ikertu den esparrua denez, erantzunak baino, galdera enpirikoa gehiago aurkitzen ditugu literaturan.

2011an, Finn Frandsen eta Winni Johansenek (2011) ikerketa bat abiatu zuten Danimarkako enpresa publiko eta pribatuetako langileen artean iker-galdera hauei erantzuna emateko:

- Nola erreakzionatzen dute langileek krisi-egoeratan?
- Nola eragiten du hedabideen estaldura negatiboak haien portaeran?
- Nola kudeatzen dute erakundeek enpresa-krisien barne dimentsioa?
- Ba al dute barne bozeramailerik?
- Krisi-kudeaketa planek ba al dute langileei zuzenduriko ekintzarik?
- Ze komunikazio-kanal erabiltzen dira barne krisi-komunikaziorako?

Orotara 367 pertsonek erantzun zioten galdetegiari. Hortik ateratako emaitzek besteak beste erakutsi zuten langileek krisien aurrean sentimendu eta emozio ezberdinak aireratzen dituztela, bereziki: frustrazioa eta segurtasun eza. Emandako erantzunetan, halaber, krisi-egoeretan informatzeko behar handiagoa izaten dutela eta haien artean komunikazio informala areagotzen dela ere ikusi zen. Ustez, gehiago nabarmenduko ziren sentimenduak maila apalago batean aipatu ziren: izua, erakundetik ateratzeko nahia, traizioa, eta lotsa. Beste ikerketa batzuek (Korn eta Einwiller, 2013) erakutsi dute hedabideen estaldura mediatiko negatiboak eragin zuzena duela langileen portaeran.

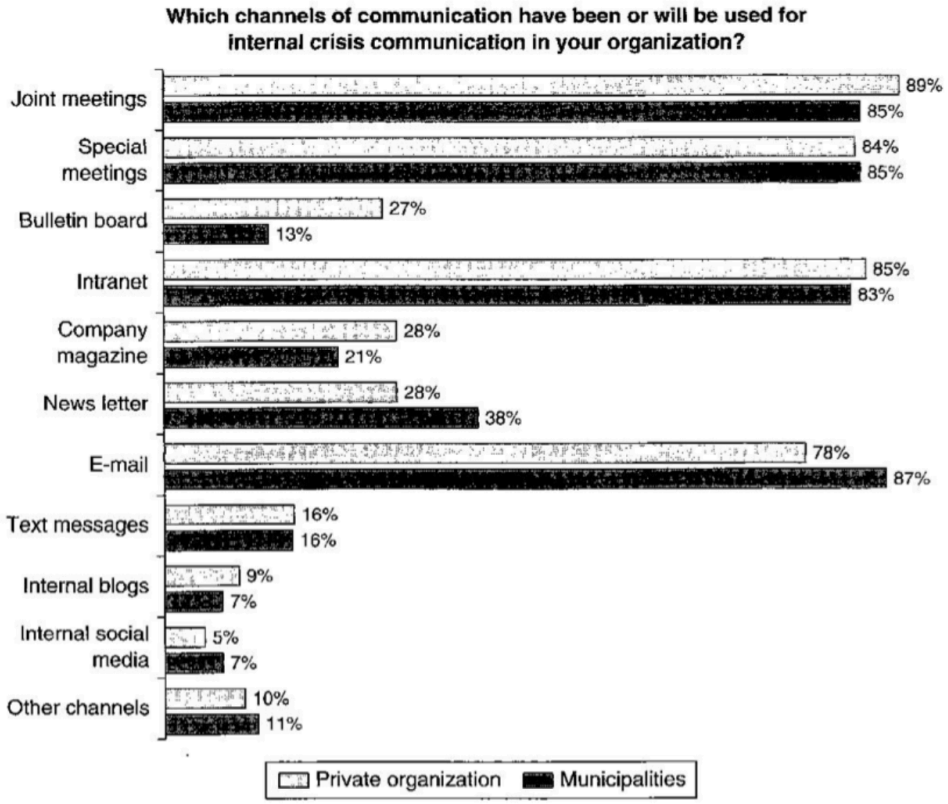
Galdetegiaren gainontzeko emaitzak enpresa motaren arabera sailkatzen dira:

- *Enpresa publikoak*
    - % 73ak barne krisi-komunikazioa planak ezartzeko prozedurak dauzka.
    - % 56ak barne krisi-komunikazio bozeramailea dauka.
    - % 34ak barne krisi-simulazioak egiten ditu.
    - % 31ak barne krisi-kudeaketari buruzko seminarioak antolatu ditu.
    - % 6ak soilik du barne irregulartasunak salatzeko prozesua inplementatua.

- *Enpresa pribatuak*
    - % 57ak barne krisi-komunikazioa planak ezartzeko prozedurak dauzka.
    - % 68ak barne krisi-komunikazio bozeramailea dauka.
    - % 33ak barne krisi-simulazioak egiten ditu.
    - % 22ak barne krisi-kudeaketari buruzko seminarioak antolatu ditu.
    - % 40ak du barne salatariendako prozesua inplementatua.

Komunikazio kanalei dagokionez, hurrengo irudiko grafikoak konparatzen ditu Frandsen eta Johansenek ateratako datuak:

Figure 24. Barne krisi-komunikazio kanalen erabilera



Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017:217

Amaitzeko, laburpen gisa, langileen ahotsak eta krisi-jarrerak aztertu dituzten hainbat ikerketetan aurkitutako patroiak xedatuko ditugu (Barton, 1992, Frandsen eta Johansen, 2017):

- Langileek krisiaren berri hedabideetatik jasotzen dutenean, goi mailako kudeaketa-taldearen sinesgarritasuna galtzen dute.
- Barne ahotsek askotan ahots propioa izaten dute, onerako zein txarrerako. Langileek ere haien agenda pertsonalak jarrai dezakete, krisi-mezu propioak produzituz. Mezu horiek ez dute zertan enpresaren goi kudeaketa-taldearen estrategiarekin bat etorri behar.
- Langile batzuk enpresaren enbaxadore bezala jokatzen dute, eta enpresaren ildo estrategiko berbera jarraitzen dute. Beste batzuek, aldiz, jarrera disidenteagoak hartzen dituzte.
- Gorputz disidenteek horiek eskura izan behar dute enpresa barneko praktika ezegokiak salatzeko balio duen prozesu anonimo eta babestua, ingelesez "whistleblower arrangement" deritzona. Near eta Micelik (1985) horrela definitzen dute salaketa prozesu anonimo hori: "disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action" (4.orr.).
- Whistleblower arrangement, krisi-detekzio mekanismo bezala erabil daiteke krisi-aurreko fasean. Bestela esanda, goranzko krisi-komunikazio prebentiboa ahalbidetzen duen tresna da.

4.7 Erreferentziak

Allen, H., & Savigny, H. (2012). Selling scandal or ideology? The politics of business crime coverage. *European Journal of Communication*, *27*(3), 278-290.

Alpaslan, C., & Mitroff, I. I. (2011). Swans, swine, and swindlers: Coping with the growing threat of mega-crises and mega-messes. Stanford University Press.

An, S. K., & Gower, K. K. (2009). How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*, *35*(2), 107-112.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading MA: Addison-Wesley.

Barton, L. (1992). Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. South-Western Publishing Company.

Basterretxea, J.M. (2019/02/21). Faktoria saioa. Euskadi Irratia. Iturria: https://bit.ly/2W3vYNF

Benediktsson, M. O. (2010). The deviant organization and the bad apple CEO: Ideology and accountability in media coverage of corporate scandals. *Social Forces*, *88*(5), 2189-2216.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategy*. Albany: State University of New York Press.

Berge, D.T (1990). *The first 24 hour: a comprehensive guide to successful crisis communications*. Massachusstts: Basil Blackwell.

Burke, K. (1966). Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method. Univ of California Press.

Burgis, P. Gisler, A., & Eisenegger, M (2012). The influence of public relations on the media coverage of corporatitions. Medien Schweisz- Suisse (pp.433-451. Basel: Schwabe.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, *9*(1), 31-63.

Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, *25*(2), 171-197.

Cervera, A.L. (2004). Comunicación total. Madrid: Esic Editorial.

Clarke, L. (1999). *Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*. University of Chicago Press.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, *8*: 447–476.

Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, *4*(5), 6.

Coombs, W.T. (2014). Crisis Communication, Vol. I-IV. L. Los Angeles: Sage.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage. Fourth edition.

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, *38*(3), 408-415.

Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G. M. (1952). Effective Public Relations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal..

Cutlip, S.M eta Center, A.H (2000). Relaciones Públicas Eficaces. Bartzelona: Gestión 2000

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, *26*(6), 1091-1112.

del Pulgar Rodríguez, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. ESIC Editorial.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge. Second edition 2015.

Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Lumen.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication*, *43*(4), 51-58.

Enrique, A (Maiatza, 2017). La comunicación empresarial en situaciones de crisis: estudio de caso: La crisis de Fontaneda. Doktore Tesia: [PDF]. Iturria: http://www.tdx.cat/handle/10803/4142.

Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.

Grunig, J. E. (1996). Public Relations. In M.D. Salwen & D.W. Stacks (Eds.), An integrated approach to communication theory and reserach (pp.459-477). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communication: An International Journal*, 16 (4), 347-361.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Organizational crisis communication: A multivocal approach. Sage.

Fernandez Souto, A.B (2007). Relaciones públicas y comunicación de crisis. in Tuñez Lopez M (Koord.) (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecuion de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo, A Coruña.

Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, *47*(4), 345-375.

Fita, J (1999). Comunicación en programa de crisis. Bartzelona: Ediciones Gestión 2000

Hallahan, K. (1999). Seven model of frame: Implications for public relations. *Public Relations Research*, *11*, 205–242.

Heath, R. (1998). Working under pressure: crisis management, pressure groups and the media. *Safety science*, *30*(1-2), 209-221.

Heath, R. L. (2006). Best practices in crisis communication: Evolution of practice through research. Journal of Applied Communication Research, 34 (3), 245-248.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, *20*(2), 113-125.

Hearit, K. M., & Courtright, J. L. (2003). A social constructionist approach to crisis management: Allegations of sudden acceleration in the Audi 5000. *Communication Studies*, *54*(1), 79-95

Heide, M. (2013). Internal crisis communication–the future of crisis management. In *Handbuch Krisenmanagement* (pp. 195-209). Springer VS, Wiesbaden.

Hermann, C.F. (1963). some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*. 8, 61-82.

Hjarvard, S. (2008). The mediatization of society: a theory of the media as agents of social and cultural change. Nordicom Review, 29 (2), 105-134.

Imhof, K. (2003). Wandel der Gesellschaft im Licht öffentlicher Kommunikation. In *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel* (pp. 153-182). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Iyengar, S. (1991). Is anyone responsible? How television frames political issues. Chicago: University of Chicago Press.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). News that matters: Television and American opinion. Chicago: University of Chicago Press.

Jacobs, G. (1999). *Preformulating the news: an analysis of the metapragmatics of press releases* (Doctoral dissertation, University of Antwerp).

Janis, I. L., (1972). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.

Jaques, T. (2014). Issue and Crisis Management: Exploring Issues, Crises, Risk and Reputation. Sydney: Oxford University Press.

Johansen BF., Johansen W., & Weckesser N., (2016). "Emotional stakeholders as "crisis communicators" in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.289-308, https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2015-0026

Korn, C., & Einwiller, S. (2013). Media coverage about organisations in critical situations: Analysing the impact on employees. *Corporate Communications: An International Journal*, *18*(4), 451-468.

Larsson, L. (2010). Crisis and learning. In W.T. Coombs & S.J. Holladays (Eds) *The handbook of crisis communication*, (pp.713-718). Malden, MA: Wiley-Blackwell

Lammers, J. C. (2011). How institutions communicate: Institutional messages, institutional logics, and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, *25*(1), 154-182.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, *14*(5), 331-352.

Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, *15*(3), 315-331.

March, J., & Simon, H. (1959). Organizations. Cambridge, MA:Wiley.

Meyers, G. C., & Holusha, J. (1987). When it hits the fan: Managing the nine crises of business. Boston, MA: New American Libary.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, *72*(1), 107-114.

Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership: Planning for the unthinkable. John Wiley & Sons Inc.

Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, *33*(2), 83-107.

Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public relations review*, *22*(2), 95-113.
Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, *4*(1), 1-16.

Newsom, D., Turk, J. V., & Kruckeberg, D. (2004). This is PR: the realities of public relations. (8th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadworth

Neuman, W. R., Just, M. R. & Crigler, A. N. (1992). Common knowledge. Chicago: University of Chicago Press.

Olsson, E. K. (2010) Defining crisis news events. *Nordicom Review* 31, 87–101.

Pallas, J., & Fredriksson, M. (2013). Corporate media work and micro-dynamics of mediatization. *European Journal of Communication*, *28*(4), 420-435.

Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (2010). Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery and dialogue. *The handbook of crisis communication*, 527-549.

Pauchant, T.C, & Mitroff, I.I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C.M, & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23 (1), 58-76.

Pergel, R., & Psychogios (2013). Making sense of crisis. Cognitive barriers of learning in critical situations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *1*(2), 179-205.

Perrow, C. (1984). Normal accidents: Living with high risk technologies. Princeton, NJ: Princeton University Press

Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.

Piñuel, JL (2005). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. [PDF]. Iturria: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf. Kontsulta:2013-05-31

Ray, S. J. (1999). Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry. Greenwood Publishing Group.

Ramirez de la Piscina, T. (2010). Bozeramaileen trebakuntza. Leioa, UPV/EHUko argitalpen sarea.

Renn, O. (1993). The social arena concept of risk debates. In S. Krimsky & D. Golding (Eds.), Social Theories of Risk (pp.179-197) Westport, CT: Praeger.

Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. In C. M. Pearson, C. Roux-Durgort & J.A. Clair (Eds), International Handbook of Organizacional Management. (pp.315-325). Los Angeles: Sage)

Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.

Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (1989). Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism. Charles C Thomas Pub Ltd.

Roux-Dufort, C., & Vidaillet, B. (2003). The difficulties of improvising in a crisis situation: A case study. *International Studies of Management and Organization*, 33 (1), 86-115).

Schmertz, Herb (1986). El silencio no es rentable, el empresario frente a los medios de comunicación. Bartzelona: editorial Planeta S.A.

Simon, L., & Pauchant, T. C. (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire. *REVIEW OF BUSINESS-SAINT JOHNS UNIVERSITY*, *21*(3), 6-11.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. *The handbook of crisis communication*, 691-697.

Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). Theorizing crisis communication. John Wiley & Sons.

Shrivastava, P., & Mitroff, I. I. (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), 5-11.

Schranz, M., & Eisenegger, M. (2016). Organizational crisis and the news media. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, *43*, 165.

Semetko, H. A. & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European Politics: a content analysis of press and television news. Journal of Communication, 50, pp. 93-109.

Styhre, A. (2013). How to write academic texts: A practical guide. Lund, Studentlitteratur

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2014). Making dumb groups smarter. *Harvard business review*, *92*(12), 19.

Tierney, K. (2014). The Social Roots of Risk: Producing Disasters, Promoting Resilience. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Turner, B.A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly,* 21, 378-397.

Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, *28*(4), 361-365.

Ulmer,R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M W. (2007). Effective Crisis Communication. Thousand Oaks, CA: Sage. Second edition, 2011.

Van Maanen, J. (2011). Style as Theory, Organizational Science, 6(1): 133-143.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco: Jossey-Bass. Second edition.

Veil, S. R., & Ojeda, F. (2010). Establishing media partnerships in crisis response. *Communication Studies*, *61*(4), 412-429.

Westphalen M.H eta Piñuel, J.L (1993). La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madil: Del Prado

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction publishers.

5. Marko enpirikoa

Teoremetatik axiometara, ikerketa-objektuaren (des)konposaketa

"Confidence, like art, never comes from having all the answers; it comes from being open to all the questions"
Earl Gray Stevens

Tesiaren marko enpirikoaren lehen orria irakurtzear zaude. Hasi baino lehen aipatu, marko honetan hiru azpiatal bereizten direla: lehenengo atala, bigarren atala eta hirugarren atala.

Ikerketaren diseinua atalean jaso dugunez, tesiaren emaitzak hiru multzotan banatu ditugu: (1) Fagorreko krisi-aktoreen hautemateak, (2) Fagorren krisiak prentsa idatzian izandako trataera mediatikoaren analisia eta (3) nazioarteko krisi-adituek ikergaiaren egoerari buruz dituzten pertzepzioak. Emaitzen sailkapen horrek, hain zuzen, hiru ikerketa-objektu ezberdinen —baina elkar lotzen dituzten— helburu eta Iker-galderak erantzuten ditu. Horregatik, marko enpirikoaren azpiatal bakoitzak ikerketa-objektuari buruzko deskribapen, aurrekari, helburu, aplikazio metodologiko, emaitza eta ondorio propioak ditu. Banaketa horren xedea da, besteak beste, analisi enpirikoaren (des)konposaketari ordena eta egitura logikoa ematea.

Gogoratu behar dugu, halaber, tesiaren lehen fasean azterketa dokumentala egin dugula; gure gaiaren inguruko literatura eta kontzeptuen errebisio sistematikoa garatuz. Orain, bada, iturri aniztasun horietan guztietan identifikatutako teoremak datu enpirikoekin gurutzatu eta axiomak proposatzen ahaleginduko gara. Horretarako, batetik, teoriatik ateratako kategoria analitikoak erabiliko ditugu (*etic* ikuspuntua[92]) datu enpirikoak egiaztatzeko eta, bestetik, kasuan kasuko faktoreak eta testuingurua arakatuko dugu (*emic* ikuspuntua) kategoria pragmatikoagotatik datozen elementuak aztertzeko. Helburua da, teoria eta praktikaren arteko mugak tenkatzea, ikuspegi kritiko berriak zabaltzea eta galdera berriak planteatzea.

Datu enpirikoen idazketari dagokionez, Van Maanen-ek (1988) hiru kontaketa mota edo ikerketa-genero mota bereizten ditu prozesatutako datuen kontakizuna idazterako orduan. Mota horiek pertsona baten idazkera estiloaren arabera edo landa-lanaren zenbait alderdi nabarmentzeko helburuz aukeratzen dira.

1. Idazkera errealista (*the realist tale*):

Ikerketa-datuen idazketa eta aurkezpen errealista, garbia, logikoa, txukuna, ordenatua eta zainduari deritzo. Ez dago nahasmenetarako tokirik. Narrazio guztia ikuspegi objektibo batetik idatzita dago. Egileak ez du kontakizunean eragiten, gauzak diren moduan jasotzen dira. Kontakizun mota hauek hirugarren pertsonan idatzi ohi dira. Kazetaritza estilotik hurbil dagoen idazkera generoa ere bada.

[92]Gizapedia entziklopediaren arabera, antropologian eta gizarte psikologian, *emic* eta *etic* ikuspuntuak gizataldeak eta horien kultura aztertzeko aukeran dauden ikuspuntuak dira. *Emic* natiboaren edo bertakoaren ikuspuntua da, eta *etic* kanpokoarena. *Emic* ikuspuntuak fenomeno kultural bat bertako kulturaren ikuspuntutik, -kultura horren terminoetan- deskribatu eta interpretatzen du, eta bertakoaren jokaera ulertzen laguntzen du. *Etic* ikuspuntua, berriz, konparatiboa da, beste kulturen aldean. *Emic* ikuspuntutik, kultura osotasunean aztertu ohi da; *etic* ikuspuntutik, berriz, kultura eredu estandar baten arabera ikertzen da. Informazio gehiago eskuragai dago helbide honetan: https://bit.ly/2WMyNHm

2. Idazkera konfesionala (*the confessional tale*):

Idazkera estilo honetan egilearen presentzia nabarmena da. Idazlearen inplikazioa eta perspektiba presente dago datu bilketan zehar ikusitakoaren eta aurkitutakoaren narrazioan. Esperientzia pertsonalean oinarritutako kontaketa ere egiten da, alegia, huts egiteak, ikerketa-plangintzan izandako arazoak edo eragozpenak ere jaso ohi dira. Kontakizun mota hauek lehenengo pertsonan idazten dira.

3. Idazkera inpresionista *(the impressionist tale)*:

Inpresionismoan oinarritutako kontakizunak gertatutakoaren drama edo esangura transmititzeko idatzita daude. Datu enpirikoak modu jolastian (atzekoz aurrerako kontakizuna) eta iradokitzailean aurkezten ditu ikerlariak, hau da, ez dio estilo errealistak ematen dion kutsu kontserbadore eta zorrotz horri jarraitzen. Kontakizun estilo honek datuak modu alternatiboan aurkezteko formula erakargarriagoak bilatzea du xede, datu enpirikoei buruzko eztabaida piztuz eta ikuspegi nahiz esanahi berriak iradokiz. Idazkera estilo honek ere misterio mantentzea du helburu, hau da, irakurlearen arreta mantentzeko ikerketa-objektuaren alderdi bereziak eta interesgarrietan jartzen du fokua, helburua izanik irakurlearen jakinmina piztea eta ikerketa-objektuarekiko lotura estuagoa sentiaraztea: "The goals of such tales is to have the audience understand or feel the spirit of being in the field through the use of very specific and highly detailed accounts" (Van Maanen, 1988:67)

Alexander Styhre-ek (2013) dio marko enpirikoaren idazketak, berez, ahalik eta zientifikoena, "truth-to-nature-objectivity" izan behar badu ere, ipun-kontakizunen edota *storytelling*-aren osagaiak izan ditzakekela: "No matter what genre the academic researcher wants to contribute to, all reporting of empirical data includes some kind of storytelling, and storytelling is based on the ability to create a plot on the basis of the available empirical material" (Styhre, 2013:67).

Badira, ordea, datu enpirikoen idazketa ahalik eta objektiboena eta lehorrena (aurreiritzi eta kognizio pertsonalik gabekoa) egitea defendatzen duten ikerlariak (Gillham, 2000; Daston eta Galison, 2007). Howard Becker-ek (1998), ordea, datu enpirikoen idazketan ikerlarien interpretazio subjektiboak saihestea ia ezinezkoa dela diosku. Hau da, datuak aztertzerakoan behar beharrezkoak direlako eskema interpretatiboak: "We social scientist always, implicitly or explicitly, attribute a point of view, a perspective, and motives to the people whose actions we analyze" (Becker, 1998:14). Horregatik, Styhre-ek (2013) dio gure aurreiritziak behar bezala kudeatzea dela gakoa: The trick here is to be aware of ones preferences and try one´s best to avoid inscribing meaning and intentions into actors that are part of our empirical material" (Styhre, 2013:64). Gauzak horrela, aipatutako ikerlarien gomendioi jarraiki, guk hobetsitako idazkera mota errealista eta inpresionista izan da. Bi estiloen arteko nahasketan kokatu dugu gurea. Bukatzeko esan, marko enpirikoaren lehenengo atala euskaraz idatzi dugula, eta bigarren eta hirugarren atalak, ordea, ingelesez.

Lehenengo atala:

Krisi-aktoreen hautemateak

"Not all the members of an organization have an equal voice and not all members of the chorus sing the same tune"
Linda Putnam, Nelson Phillips eta Pamela Chapman

5.1 Lehenengo atala: krisi-aktoreen hautemateak

Krisi-ikerketen inguruko errebisio bibliografikoak agerian uzten du ikerketa gutxi dagoela erakundeen barne dimentsioa eta barne ikuspegia arakatzen duenik. Alegia, *first-person case studies* deituriko krisi-ikerketen beharrean gaudela nabarmentzen du. Lehen pertsonako kasu azterketa horietan ikerlariak enpresako krisi-aktoreekin hitz egiten du (krisi-mezuen igorleekin eta hartzaileekin) komunikazio prozesuaren inguruko lehen mailako datuak biltzeko, baina zaila denez enpresa barneko tira-biretara iristea, mota horretako ikerketak alboratu egiten dira. Hain zuzen, ikerketa-hutsune hori betetzeko diseinatu dugu tesi-proiektu honen analisi kualitatiboa. Bestalde, jakin badakigu, halaber, krisi-faserik ikertuena edo ustiatuena krisi-garaiko fasea dela, eta oso ikerketa gutxi dagoela enpresa-krisiak osotasunean (hasi eta buka) arakatzen duenik, hau da, krisi-aurretiko, krisi-garaiko eta krisi-osteko faseak ikertzen dituenik. Bide horretan ere, jauzi kualitatibo bat egin nahi izan dugu Fagorreko krisiaren hiru faseak ikerketa-diseinuaren barruan sartuz.

5.1.1 Ikerketa-objektua

Ikerketa kualitatibo honek Fagor Etxetresna Elektrikoaken krisiak, hau da, kooperatibaren itxierak krisi-aktoreen artean zer nolako informazio beharra sortu zuen eta zer nolako inpaktua eragin zuen ikertu du. Horretarako, krisi-aktore ezberdinen hautemateak izan ditu ikerketa objektu, haien bidez lortu baita jakitea zein eta nolakoa izan den krisiaren kudeaketa komunikazioaren ikuspuntutik. Horrek eskatu du, halaber, krisiaren problematika, krisiaren kausak eta krisiaren efektuak zeintzuk izan diren ezagutzea. Bestela esanda, Fagorreko krisi-errealitateari ahalik eta hurbilpen zintzoena egitea izan da finkatu dugun xede kualitatibo nagusiena.

Tesi honen *Ikerketaren diseinua* atalean jaso bezala, arestian deskribatutako ikerketa objektuak, baina, baditu ezinbestez ikertu behar ditugun beste ikerketa-subjektu auzokide batzuk. Horiek dira Fagor Taldea eta Mondragon Korporazioa, hurrenez hurren. Jakina da Fagor Etxetresna Elektrikoak Mondragoneko esperientzia kooperatiboaren lehen harria izan zela; lehendabiziko hazia, baita Fagor Taldeko kooperatiba aitzindariarena ere. Horregatik, analisi honetan, Fagor Taldea eta Mondragon Korporazioa izango ditugu hizketa-gai ere, krisiak hiru adarrei eragin baitzielako eta ez soilik Fagorri. Hala, Fagorren krisian hiru dimentsio bereiztu ditugu: (1) Fagor Etxetresna Elektrikoak, (2) Fagor Taldea eta (3) Mondragon Korporazioa.

Kasu azterketa orotan egin ohi den bezala, lehengo urratsa, ikerketa objektua testuinguruan jartzea da. Hala, Fagorreko krisi-analisiaren

xehetasunetan sartu aurretik, kooperatiba eta krisia bera testuinguratu ditugu, premiazkoa iruditzen baitzitzaigun jabetzea zein motatako enpresa genuen aurrean.

5.1.1.1 Arrasateko kooperatibagintzaren jatorria

Arrasateko gertaera Kooperatiboa XX. mendean hasi zen, ekonomia eta gizartea antolatzeko bi sistema handienen gainbeheraren aurrean. Sistema sozialista eta kapitalista ezbaian jarri zenekoa da, Gerra Zibilaren ostekoa. Garai hartan, agerikoak ziren gudak lardaskatutako esparruak: arlo politikoan (faxismoa, nazionalismoa, kontrairaultza eta errepublikaren auzia), sozialean (gizarte klaseen arteko borroka) eta ekonomikoan (komunismoa, kapitalismoa eta sozialismoaren eztabaida). Egoera konplexu hartatik irteteko eta bizimodu alternatiboa eraiki nahian, poliki-poliki, hirugarren galtzada lantzen hasi ziren Arrasateko inguru hartan, hots, solidaritatea, gizarte-garapena, erantzukizuna, erkidetasuna, komunitatea eta "egin egiten" baloreetan oinarrituriko bidea. Bide hori, hain justu, Jose Maria Arizmendiarrietaren ekimen zoliaren fruitua izan zen. Hori da gaur egun Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa bezala ezagutzen duguna. Ekonomia eredu alternatiboa (komunitarioagoa) jendartean aplikatzea asmo duen proiektua. Eta horren azken emaitza da, hain justu, Mondragon Korporazioa eta Esperientzia Kooperatiboa.

Esperientzia bezala deitzeak eta ulertzeak badu bere garrantzia; izan ere, eredu kooperatiboa sortu zen aipaturiko ekonomia alternatibo hori landuz, moldatuz, aplikatuz eta eraberrituz. Teorizaziotik praxiraino, prozesu aldakorretan eta eszenatoki berrietan barna bidaiatutakoa da Kooperatiben kolektiboa. Gerra ondorengo Arrasate gosetuan hasi, frankismotik pasa, eta globalizazio kapitalista latzean murgildu zen arte. Hala, "esperientzia" berba adierazle garrantzitsu bat da, zeinak osatu gabe dagoen zerbait adierazi nahi duen; ezin konkretatu daitekeena eta eskarmentu gisa errepika ezina izaten jarraituko duena. Nolabait, kolektibo horren zabaltasuna eta aberastasuna erakusteko balio duen adierazlea da. Esperimentua zena, esperientzia bihurtua.

Eta nor izan zen Jose Maria Arizmendiarrieta? Bada, segidan datozen lerroetan xedatuko dugu haren historia eta kooperatibagintzaz zuen ikusmoldea.

5.1.1.2 Jose Maria Arizmendiarrietaren biografia eta pentsamendua

Auñamendi Eusko Entziklopedian oinarrituz, Arizmendiarrietari buruzko biografia laburra idatzi dugu. Jose Maria Arizmendiarrieta Madariaga 1915eko apirilaren 22an jaio zen Markina-Xemeinen eta 1976ko azaroaren 29an hil zen, Arrasaten. Arizmendiarrieta abadea, Mondragon Kooperatiba mugimenduaren arima bezala gogoratua da (Auñamendi, 2019).

Gazte gaztetatik (12 urte) erlijioaren deiak bultzatuta maiorazkoari uko egin eta Arteako Semiarioan sartu zen. Bertan filosofia, latina, nahiz humanitate ikasketak hasi zituen. 1931an II. Errepublika aldarrikatu eta herria irakinaldi politiko eta sozialean sartu zen, elizaren aurkako diskurtsoa ere piztu zelarik. Orduantxe, Arizmendiarrieta Gasteizko Abadetegi Nagusira bidali zuten. Hor uztartu zituen, hain zuzen, filosofia eta teologia ikasketak. Besteak beste, Joxemiel Barandiaran, Manuel Lekuona, Alberto Onaindia edota Antonio Pildain bezalako irakasleak izan zituen gidari. Antropologo, humanista, olerkigile, ikertzaile eta euskal kulturgileen artean hezi zen Jose Maria. Haiei esker piztu zitzaion jakinmina. Zehazki, herrigintza eta lankidetza gaietan mendu zuten Arizmendiarrieta, eta horiek ikertzeko aurretiaz ikasitako ikuspegi tekniko guztiak baliatu zituen abadeak.

Garai zailak ziren euskal jendartearentzat, zeinak kulturalki eta politikoki errepresio handia pairatu zuen. Ildo horretan, Arizmendiarrietak euskal errenazimendu kultural eta linguistiko berriaren askatasun izpiak loratzen lagundu ez ezik, Euskal Pizkundea deritzon mugimenduan parte hartu zuen. Antzerkigintza eta poesiaz haratago, euskara hutsean argitaratu zen lehen aldizkariaren sorreran ere izan zen: *Eguna* egunkaria. Franco jeneralak Errepublikaren aurkako altxamendua antolatu zuenean, Arizmendiarrieta euskal milizien alde jo zuen. EAJan afiliatuta, *Eguna* egunkaria aurrera ateratzeko enkargua eman zioten, besteak beste: Manu Ziarsolok, Agustin Zubikaraik eta Euzko Jaurlaritzak[93]. Haiek ezarritako zeregina betetzen ahalegindu zen kazetaritza-lanak egiten.

1936ko abenduan Euzko Gudarostean[94] sartu eta kazeta-lanak egin zituen *Gudari* eta *Eguna* egunkarietan: Arretxinaga[95] goitizenaz sinatzen zuen orduantxe, baina 1937an Frankoren tropak Bilbon sartu zirenean ihesi Frantzia aldera abiatu zen. Lazkaon, baina, Jose Maria geldiarazi eta Bilbora eraman zuten preso. Geroago, absolbitu eta Burgoseko Artilleria kuartelera bidali zuten soldaduska egitera, denbora hori baliatu zuen teologiako ikasketak amaitzeko.

1941eko otsailean Gasteizko apezpiku berriaren aginduz, Arrasateko San Joan Bataiatzailearen parrokiara heldu zen. Egoera lazgarrian aurkitu zuen Arrasate. Herritar xumeei laguntza emateko hainbat ekimen jarri zituen martxan. Gerra garaiko zauriak sendatu nahian, 1943an Lanbide Eskola sortu zuen. Hura izan zen kooperatiba mugimenduaren oinarriak finkatzeko lehen tresna estrategikoa, hots, askatasunerako lehendabiziko harria.

---

[93] Euzko Jaurlaritza deritzo 1936ko urriaren 7an EAEn eratutako gobernu probisionalari. Espainiako Gerra Zibilaren lehertzearekin batera sortutako erakundea zen. Orduko Lehendakaria, Eusko Alderdi Jeltzaleko (EAJ-PNV) Jose Antonio Agirre.

[94] Eusko Gudarostea Espainiako Gerra Zibilean bando errepublikarren alde borrokatzeko Eusko Jaurlaritzak sortu zuen gudarostea izan zen. 1936-1937 urte bitartean jardun zuen Iparraldeko frontean frankistek garaitu arte.

[95] Arretxinaga Markina-Xemeingo auzo bat da. San Miguel Baseliza dago bertan.

Arizmendiarrietaren "ideiak banandu egiten gaituzte, beharrizanak elkartu" (Auñamendi, 2019) aipu existentzialak erakusten du beharrizan kolektiboekiko eta komunitate-gaiekiko sentiberatasuna. Bere ustez, une hartan, premia handiena hezkuntza profesionalak zuen. Izan ere, herritarren alfabetatzea behar beharrezkoa zen pentsamendu autonomoa izateko eta jakintza demokratizatzeko: "Inbertsiorik onena da hezkuntzan egiten dena" (Auñamendi, 2019). Kooperatibagintza adituek diote, halaber, erlijioaren doktrina enpresa mundura eramatea zela apaizaren xedeetako bat. Besteak beste, gazteen erlijio-balioak, balio-sozialak eta hezkuntza hobetzen saiatu zen: antzezlanak sustatuz, kirol taldeak hauspotuz, lan komunitateak eratuz, etab. Kristautasunetik ere gizartea eraldatu nahi zuen, asko sinesten baitzuen gizakian, egian eta karitatean.

Jendearekin zuen harreman zuzenetik eta komunikaziotik ere ekimenerako ideiak erauzten zituen; predikatzaile fina zela esaten zen. Pentsalaria zen, hausnarketa sakonak egiten zituen, gauzen "zergatia" deskubritzea gustatzen zitzaion. Ildo horretan, komunikaziorako eta hausnarketarako egin zuen hautu linguistikoan gaztelera lehenetsi zuen: funtzionaltasunagatik eta Madrildik etor zitezkeen mehatxuengatik batik bat.

1947tik 1955era enpresa berrikuntzari buruz teorizatu zuen, eta horretarako formula ezberdinak arakatu zituen. Langileen kudeaketa eta integrazioaren garrantziaz ohartuta, enpresari berriak balio berezitan janzten eta kontzientziatzen ahalegindu zen. Kontsumoaren eta inbertsioaren arteko harremanak berraztertu zituen. Apurka-apurka, langileen inklusioa eta inplikazioa eskatzen zuen enpresa-kudeaketa formula berriak ikertu zituen, hau da, enpresaren erabakietan langileen parte-hartzea sustatzen zituen enpresa ereduak. Horrek, hain zuzen, ordu arteko enpresa-ikuspegi aldaketa ekarri zuen. Bide berri baten hasiera. Elkarrekin kudeatutako enpresa baten bideragarritasuna zen Eskola Profesionalean erakustea nahi zuena. Arizmendiarrietak, berez, ez zuen kooperatibak sortzeko asmorik pertsonak, kontzientziak, printzipioak, balioak, proiektu kolektiboak, parte hartzea, kultura eta elkarrizketa nahi zituen. Ez zen jardun formula jakin baten alde. Bestela esanda, sortu nahi zuena zen oinarri ideologiko justuagoak zituen enpresa eredua. Horretarako, indarrean zegoen ordenamendu juridikora jo eta bere printzipioetara hobekien doitzen zen enpresa-eredua aukeratu zuen, besteak beste: kooperatiba.

Zeintzuk izan ziren, ordea, kooperatiba aitzindaria sortzeko lehen urratsak?

5.1.1.3 Fagor kooperatibaren lehen urratsak

Fagor Etxetresna Elektrikoak Mondragoneko Kooperatibagintzaren mugimenduan eman zen aurreneko pausoa izan zen, hitz bakarrean esanda: enbrioia. Jarraian azalduko dugu irizpide kronologikoaren arabera

nortzuk, nola, noiz eta zertarako sortu zuten aipatutako kooperatiba aitzindaria. Datu horiek guztiak Fagorri eta Mondragon Korporazioari buruzko liburu, artikulu eta ikus-entzunezko dokumentaletatik jaso ditugu (Altuna, 2011; Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea, 2019; Arizmendiarrieta 100urte, 2015; TUlankide, 2015)

1941→ Gasteizko Gotzainak urtarrilaren 1ean apaiz ordenatu zuen Jose Maria eta otsailean Arrasatera bidaltzen dute, "Acción Catolica"-ko kide moduan.

1943→ Arizmendiarrietak Eskola Profesionala abian jartzen du Arrasaten: 20 ikasle hasi ziren bertan. Horren helburua zen ikasleei heziketa eman ondotik jakituria hori lantegian islatzea: Alfabetatu eta asmatu.

1955→ Jose Maria Arizmendiarrietak Gasteizen su txikien lantegi xume bat erosten du; Otalora (etxetresnak ekoizteko lizentzia zuelako), 400.000 pezeta ordainduta.

- Garrantzitsua da gogoratzea garai hartan oso zaila zela lortzea lantegiak handiagotzeko edota instalakuntza industrial berriendako baimenak: lehengai energetikoen eskasia zela medio.

1956→Otalora lantegiaren leku aldaketa Arrasatera. Fabrika berriari Ulgor deitu zioten, izena bera sortzaileen abizenen lehen eleekin osatu zen: Luis Usatorre, Jesus Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, Jose Maria Ormaechea eta Javier Ortubay.

- Arrasaten eraiki zen lantegia besteak beste arlo sozialean herri aurreratua zelako; bertakoak zirelako; eta ezagunak zirenez, proiektua hauspotzeko konfiantza irabazi zezaketelako.

- Helburuak:
    - Enpresa demokratikoa eratzea
    - Elkartasuna bultzatuko zuena
    - Parte hartzailea
    - Enplegua, garapena eta gizartearen aberastasuna sortzeko gaitua.
    - Langileak beren patuaren jabe izango ziren.

- Lehen produktuak ekoizten hasi ziren, Otalorak ordu arte ekoizten zuena egiten jarraitu zuten baina berrikuntzekin. Lehen produktuak oliozko su txikiak eta aluminiozko zirrindolak izan ziren. Beste produktu garrantzitsu bat Aladin izeneko berogailua izan zen. Produktuak "Tagor" markarekin saltzen zituzten. Marka hori Ulgor Tailerrak hitzen ezkontzatik osatu zen.

1957→ Horrenbeste berogailu saldu ondotik, Arrasate Tailerrak Kooperatiba Industriala sortu eta Aita Arizmendiarrietak Kooperatiben giza estatutu berriak idatzi zituen.

- San Jose Kontsumo kooperatiba sortu zuen Arizmendiarrietak. Gerora, Lan Kide Aurrezkiak, eta aurrerago Eroski osatuko zuten bost enpresetako bat.

1958→ Enpresa ofizialki Kooperatiba bezala erregistratu zuten.

- Hiru urtez sutsuki lanean ibili ondoren, Bartzelonako RAMSA enpresak auzitara eraman zuen Ulgor Aladin berogailuaren patenteagatik. Ulgorrek produkzioa eten eta beste produktu berri bat ateratzen du ezaugarri bereizgarriekin.

- Horretaz aparte, produktu gehiago ekoitzi aldera, hainbat enpresa europarrei fabrikatze lizentziak erosten dizkie, esaterako: Fargas Lizentzia, Bulex Lizentzia, etab. Horren xedea da modu azkarrean produktu zehatz batzuendako produkzio linea berriak eskuratzea eta finkatzea.

- Sukaldeak ekoizteko lizentzia adibidez Italian erosi zuten. Handik butanozko sukaldeak ekarri zituztenean erregistro prozesua martxan jarri zuten. Tagor (*Talleres Ulgorren* laburdura) markarekin erregistratzea nahi zuten; horretarako logotipoa diseinatu eta Madrilera abiatu ziren. Tamalez, zulatzeko makinak ekoizten zituen enpresa batek Tago zuen izena. Ulgorrekoek bada, Logotipoari aldaketa handiak saihestu nahian, T eleari isatsa jarri eta F bilakatu zuten. Modu horretan Fagor marka sortu zen.

1959→ Etorkizunean, balizko krisiek mugimendu kooperatiboari eragiteko aukerak minimizatzeko, Arizmendiarrietaren senez Laboral Kutxa kreditu entitatea sortu zen. Azken hau ere Kooperatiba izaera izan behar zuen eta ez beste bat, alegia: ez banku ez eta aurrezki kutxa ere. Laboral Kutxan kooperatibei aspektu teknikoan finantzarioan eta giza-zuzkiduran laguntzeko sortu zen, krisi egoeretarako defentsa gisa.

1960→ Enpresa hazi eta beste lantegi batzuk eraikitzearekin batera zatiketa gertatzen da. Batetik, ostalaritza sektoreari begira ekoitzitako produktuak (tresna industrialak) eta, bestetik, etxetresna txikiak (domestikoak).

- Ulgorrek urte horietan arrakastaz ekoizten jarraitu zuen

- Copreci eta Ederlan kooperatibak sortzen dira; Ulgorren historian oso garrantzitsuak izan direnak.

- Butanozko sukaldeei esker Fagor Estatuko enpresa liderra bihurtzen da. Hori gertatzeko beharrezkoa izan zen Espainiaren susperraldia eta herritarren kontsumoaren igoera.

- T.U. Lankide aldizkaria sortzen du Arizmendiarrietak: kooperatibetako langileen artean gaurkotasunezko albisteak helarazteko, iritzia sortzeko eta kultura kooperatiboa hedatzeko.

1964→ Eraikitako planta berrian lehen hozkailuak ekoitzi zituzten eta departamentu komertzialaren bidez "Fagor Autobusa" ekimen komertziala eraman zuten aurrera. Horren helburua zen Fagor marka ezagutaraztea.

- Urte berean, Arrasaten, eskualdeko lehen talde kooperatiboa sortzen dute: Ularco (Ulgor, Arrasate eta Coprecik osatua). Hau ere Arizmendiarrietaren proiektua izan zen. Helburua: Kooperatiba guztien artean errekurtsoak konpartitzea: dirua eta teknologia. Hau ere autodefentsa moduan eratu zen, bereziki, kooperatiben printzipio bati eusteko: barne kooperazioa.

1965→ Eskola Politekniko Profesionalaren instalakuntza berriak inauguratzen dituzte. Ulgorren ekarpenak oso garrantzitsuak izan ziren aurrera eramateko Arizmendiarrietak horrenbeste maite zuen proiektu hau.

- Haren ustez bizitzan egin zitekeen inbertsiorik onena hezkuntza zen. Hemendik atera ziren ikasle gehienek Kooperatiban egin zuten lan.

- Fundatzaileek aitortu bezala Ulgorren jaio ziren Arrasateko kooperatibagintzaren ia tresna guztiak: kudeaketarako planak, ordainketa sistema, Batzar Orokorren sistema, etab.

1967→ Lagun-Aro, Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundea jartzen dute abian.

1968→ Eskola Politekniko Profesionalak Ingeniaritza Teknikoko Graduaren Lizentzia jasotzen du. Apurka-apurka Ulgorren bazkideak bikoiztu egin ziren, salmentek gora egin zuten. Hala, Fagor International eratzen da, produktu horiek esportatu eta atzerrian saltzeko asmoz.

- Lehenengoz S.A baten erosketa egiten du Ulgorrek: CEPSA /ASPES. Bederatzi urte pasatu ostean, bertako langileak Ulgorreko bazkide izatera pasatzen dira, (mesfidantza medio, integrazio prozesu gogorra izan zen).

1970→ Usatorrek diseinatutako Garagartzako lantegi eta planta berria (Sukaldeak eta garbigailuak) inauguratzen da. Kooperatibaren historian aurrerakuntza handia izan zena.

1971→ Merkatu globalean izan zen krisi ekonomikoaren ondorioz mozkinik gabeko lehen urtea pairatu zuen Ulgorrek.

- Krisia dela-eta neurri batzuk hartu zituzten: produktibitatea igo, modeloak hobetu, enpresa antolakuntza suspertu, kostuen aurka borrokatu, etab.

1973→ Krisi ekonomikoaren oztopoak gaindituta, Gasteizen biltegi nagusia inauguratu zuten.

- Bereizketa gertatzen da beste behin ere, kasu honetan ostalaritzaren baitan: Fagor industrial lantegia Oñatin sortuz.

1974→ Lanpostuei balioa berriz ematen zion gida berri baten ondorioz, langileek greba deitzen dute.

- Kooperatibagintzaren balioa kolokan jartzen da.

- Estatutuen arabera kooperatibetan falta oso larria da greba egitea. Hala, 17 langile kanporatzen dituzte (urte batzuk beranduago berriro onartzen dituzte).

- Ikerlan: Ikerketa teknologikorako zentroaren lehen harria jartzen dute

1975→ Fagor Txirrindularitza taldeak marka komertzializatzen eta barreiatzen du.

- 70.hamarkadan fabrikazio lizentziak albo batera utzi eta beren baliabide eta jakituriarekin produktu propioak ekoizten hasten dira: Ikerlanen laguntzaz.

1976→ Ulgorren 20.urteurrena.

- Urte bereko azaroan Arizmendiarrieta hil zen. Bere azken idatziak horrela zioen:
  "Eskuz-esku, buruz-buru, indar berriturik, lanean elkarturik, lanaren bidez. Gure lurralde estuan denontzako gizabide bizigarriagoak eratuko ditugu eta lurraldea edergarrituko dugu. Gure kidetasun berrietan txertatuko ditugu, auzo eta herri, herri eta beste guztia. Aurrera beti!"

- 70.hamarkada bukatzerako lau fabrika zituen Ulgorrek (Arrasaten eta Oñatin barreiaturik), eta bosgarrena Bergaran eraikitzen.

1977→ Ikerlan Ikerketarako Zentroa inauguratzen dute.

1979→ Urte hartako krisiak gogor jo zuen Ulgor: lehen langabetuak azaldu ziren.

1980→ Galera ekonomiko potoloak pairatu zituzten.

1981→ Ulgorren historian jasandako urte ekonomikorik latzena. Ildo horretan, Ularco Taldearen barruan egotea hil edo bizikoa izan zen.

1984→ Ivarte lantegi banatzailea erostea erabakitzen da. Finantzazio arazo handiak zituen bezeroa zen (ordu arte Fagorren etxetresnak komertzializatzen zituen bezeroa zen).

- Etxetresnen sektoreak garai txarrak igarotzen ditu: arazo finantzarioak, salneurrien arteko gerra eta langabezia medio.
- Kausa horiek behartzen dute birmoldaketa industrial plana martxan jartzea.

- Europar Batasuneko merkatuan sartzeko prestatzen dira.

- Fagor Taldea eratzen dute: hamahiru kooperatiba hiru taldetan multzokatuta. Sektoreka antolatzen dira, "gertutasun teknologikoaren arabera".

1985→ Garai hartan hamar kooperatiba zenbatu zitezkeen 6.000 langile ingururekin.

1986→ Produktu jakin batzuen birmoldaketa industrial fasea amaitzen da.

- Ularco Taldea Fagor Talde izatera pasatzen da: hamahiru kooperatibaz osatua hiru taldeetan multzokatuta. Taldeak ekoiztutako produktu guztiak marka bakarrarekin komertzializatzen dituzte: Fagor.

- 30.urteurrena: Europan etxetresna gama zabalena duen kooperatiba bihurtzen da.

1987→ Ivarte lantegi banatzailea behin eraberrituta Ingelesei saltzea erabakitzen dute.

- Hozkailuen fabrika berria inauguratu zuten.

1989→ Garbigailuen, labeen eta estalkien birmoldaketa plana bukatzen da.

- Horren ondorioz, lana eta aberastasuna sortzen jarraitzen du Ulgorrek.

- Fabrelec S.A fabrika erosten dute, eta merkatu lidergoa lortzeaz gain bi marka gehiago eskuratzen dituzte. Bertako langileek mesfidantza

galdu eta poliki-poliki kooperatiben oinarriekin eta kulturarekin bat egiten dute. Integrazioa lortzen da.

1990→ Nahiz eta Ulgor marka Fagor markaz ezagutzen den, behin betiko izen aldaketa gertatzen da, alegia, Fagor Etxetresna Elektrikoak deituko zen ordutik aurrera.

1991→ Mondragon Korporazio Kooperatiboa jaiotzen da: 100 kooperatibek baino gehiago osatzen dute; sektoreka antolatuta.

- Planifikazio estrategikoak egiten hasi ziren.

- Lehen enpresa politika xedatzen dute.

- Lehen nazioartekotze plana jartzen dute abian.

1992→ Saldutako produktuetan bost urteko garantia eskaintzen dute. Konpetentziak ez zuen hori eskaintzen.

1993→ Arantzelak ezabatu eta Europako merkatu bakarra eratzen da.

- Beren konpetentzia presente ez dagoen herrialdeak konkistatzen saiatzen dira, horietako bat Argentina.

1995→Argentinan saiatu ziren merkatuan posizionatzen baina porrot egin zuten.

1996→Internazionalizazioaren ildoan burutako bigarren jauzia Marokon egin zuten. Arantzelez babestutako merkatu izan arren negozioek emaitza onak ematen dituzte eta bertan ere lidergoa lortzen dute.

1997→ Mondragon Unibertsitatea eratzen da.

1999→ Fagorrek internazionalizazioaren ildoan hirugarren jauzia egin eta Polonian Wrozamet fabrikaren %76a erosten du. MasterCook markaz komertzializatzen ditu bertan ekoitzitako produktuak.

- 90.hamarkadaren bigarren erdian komunikazio plan garrantzitsuak abian jartzen dituzte Fagor marka ezagutarazteko: komertzializazioa, publizitatea, etab. Banatzaileek beti saritu izan dute Fagorren komertzializazio lana "gertutasuna" iradokita.

- Beste herrialde batzuetako enpresekin aliantzak sortzen dituzte: Joint-venture

2000→ Gasteizeko Biltegi Nagusiak sua hartu zuen. 235.000 etxetresna alferrik galtzen dira: 2.100.000 milioi pta.

- Merkatuaren eta lehiakideen laguntza oso garrantzitsua izan zen egoerari buelta emateko.

2002→ Fagorrek internazionalizazioaren bidean Elco Brandt Taldearen kapitalaren %10a erosi zuen: Merkatu Frantseseko liderra.

2004→ Garaia berrikuntza gunea eratzen da Arrasaten.

2005→ Fagor, Brandt Taldearen jabe bakarra eta osoa bihurtzen da.

Arrazoiak:

- Globalki erosteko aukera izan nahi zutelako.

- Produktuak elkarrekin trukatzeko.

- Ikerketa, garapena eta berrikuntza bateratua egiteko.

- Europan haien presentzia nagusitzeko.

2006→ Fagor hazi egiten da eta Fagor Etxetresna Taldea deitzera pasatzen da.

2008→ Irabaziak izan zituen azken urtea.

2012→ Urteko jarduera 89.000.000€ko galerekin itxi zuten.

2013→ Fagor Etxetresna Elektrikoak itxi egiten da eta 2.000 lanpostu inguru kolokan gelditzen dira.

5.1.1.4 Fagorren krisi-kausen testuingurua eta krisi-jazoeren kronologia laburra

Fagorren itxieraren kausak anitzak izan arren (Basterretxea et al., 2019), inork ez du zalantzan jartzen porrotaren abiarazlerik handiena 2008ko finantza-krisia izan zela. Euskal kooperatibez gain, beste enpresa eta sektore askok kolokan ikusi zuten haien etorkizuna. Merkatu askok hondoa jo zuten, eta langabeziak eta ekonomia-hazkundearen ziurgabetasunak nabarmen egin zuen gora. Fagor Etxetresnak Kooperatiba aspaldidanik zebilen ziurgabetasunean murgildurik, eta bere egoerak okerrera egin zuen bere salmenten gainbeheraren eraginez. Azkenean, 2013ko urrian hartzekodunen konkurtsoan sartu zen, eta bere jarduna eten zuen betiko. Datozen lerroetan, aipatutako krisi-testuinguru horren gako eta ezaugarri gutxi batzuk deskribatzen saiatuko gara.

Datuei erreparatuta, jakin badakigu krisialdiaren lehenengo lorratzak nazioarteko finantza-arloak igarri zituela kredituen neurrigabeko hedadura

globalek eragindako lurrikaragatik. Hortik aurrera, Bankuen sektorean ezarri ziren doikuntzek nabarmen gogortu zituzten kredituak eskuratzeko baldintzak. Bankuen likidezia eskasiaren aurrean, Espainiako Gobernuak esterako, Bankuen Erreskate Funtsaren bitartez milioika euro esleitu zizkion finantza sektore espainiarrari. Beste krisialdietan ez bezala, Mondragoneko Finantza sektorea ez zen atzeraldi horretatik salbu egon eta bere industria, banaketa eta finantza arloek uzkurdura nabarmenak pairatu zituzten. Horrek guztiak Mondragon taldeko kooperatibetan gastu-politikak zorroztea, desinbertsioak egitea eta lan-prozesuetan doiketak egitea eragin zuen (Altuna, 2011).

Krisialdiei aurre egiteko MTko kooperatibek interkooperazio-tresnak aktibatu izan dituzte atzeraldien albo-kalteak leuntzeko. Neurri horiena artean aurkitzen dira: aurrerakinak izoztea, langileak eta produkzioa doitzea, inbertsioak eta erreserbak murriztea, arriskuen kontrol zurrunagoa egitea, jarduera berriak sustatzea, bazkideen lanaldiak handitzea, egutegi mugikorrak finkatzea, etab. (Altuna, 2011). Langabezi estrukturalari aurre egiteko, aldiz, neurririk zabalduena birkokapenak dira:

> Horien helburu eta lehentasuna da lan ordurik ez galtzea, ikuspegi kooperatibotik lana sozializatzea baita jardunbiderik zuzenena. Eta Lagun Aroko gizarte aurreikuspenetik begiratuta eraginkorrena ere bai, askoz garestiago ateratzen baitzaio Lagun Arori, eta beraz, Mondragoneko aurreikuspen sistemari, bazkide bat etxean edukitzea bere kooperatibatik kanpo beste lanpostu batean birkokatzea baino (Altuna, 2011:177).

Fagorren krisia hozkailuen negozioan antzeman zen lehenengoz (Altuna, 2011). Espainiako eraikuntza eta etxegintzaren sektorea izoztu zenean, berehalako eragina nabaritu zuen Fagor Etxetresnak kooperatibak, bertan kokatua baitzuen bere produkzio eta salmenten merkatu-kuotarik handiena (Basterretxea eta Heras, 2018). Egia da, bestalde, krisialdian Fagorren itxierari buruz entzun, idatzi eta publikatu zena ere neurriz kanpokoa izan zela hein batean (Ortega eta Uriarte, 2015; Basterretxea eta Heras, 2018) kooperatibagintzaren eredu osoa jarri baitzen ezbaian. Ez zen berdina esan eta idatzi, ordea, krisiaren ondorioz desagertutako sozietate anonimoei edo enpresa kapitalistei buruz; haien eredua ez zirudien kooperatibena bezain dudakorra.

UPV/EHUko Imanol Basterretxea eta Iñaki Heras (2018) ekonomia-irakasleek bost faktore banakatzen dituzte Fagorren gainbeheran:

1. *Merkatuarekiko eredu-produktiboaren moldakaiztasuna*: Fagorren lehiakide europarrek gama ertain-baxuko produkzioa kostu baxuko herrialdeetara eraman zuten (deslokalizazioa), eta herri horietako lehiakide berriak indarrez sartu ziren Europan haien produktuak komertzializatuz. Fagorrek, aldiz, etxeko filialetan egin zituen inbertsiorik handienak eta bere presentzia kostu baxuko herrialdeetan zabaldu beharrean, kostu altuagoko herrialdeetan

hedatu zuen. Horren erakusle da Brandt enpresa frantsesaren erosketa.

2. *Merkatuan gertatutako aldaketa kualitatibo eta kuantitatiboak:* eraikuntzaren burbuilak eztanda egin zuenean, etxetresnen demanda nabarmen jaitsi zen, bereziki, gama ertainekoena zeinetan Fagor lehiatzen zen. Halere, Fagorrek ekoitzitako etxetresnen prezio eta marjinen narriadura aspalditxotik zetorren; lehiakide berrien presentzia eta banaketa-sarean gertatutako aldaketak medio (kate erraldoi berriak eta salmenta guneak indarrez sartu ziren).

3. *Nazioartekotzeko politikaren eta haren finantzazioaren hedapen eskasa*: enpresa berrien erosketek eta haien kudeaketek porrot egin zuen. Brandt-ekin egin zen estimazioa akastuna izan zen eta Fagorren enpresa batzuen itxiera ekarri zuen. Gainera, goi karguen presentzia ez zenez lokala izan, enpresaren gaineko kontrol gehiago izateko aukerak murrizten zituen. Alegia, enpresa bertatik bertara gobernatzeko eta behatzeko zailtasunak egon ziren.

4. *Gobernantza kooperatiboari eta erabakitzeak hartzeko ereduari loturiko hutsuneak*: eraikuntza sektorearen unerik gorenetan ere, negozio-unitate batzuek zenbaki gorriak baino ez zuten erakusten. Arrazoien artean aipatzen da bideragarriak ez ziren produkzio-unitate horiek ez zirela garaiz itxi, eta kooperatibaren nahiz langileen "bake sozialaren" izenean erabaki zutela haiek mantentzen jarraitzea. Aipatzekoa da, bestalde, ez dela erraza egiten bazkideen lanaren aurka doan aldeko bozketa bat egitea. Asanblearen gehiengo batek bideragarriak ez ziren unitate horiek ixtearen kontra bozkatu zuenez, goi kargudunek langileen eta produkzio-unitateen doiketak atzeratu zituzten. Labur esanda, behetik gorako hierarkiak ez zuen zuzendu porrotera zeraman norabidea.

5. *Hautapen eta errekrutatze politikaren hutsunea eta kultura kooperatiboaren endekapena:* 1996 eta 2003 urte bitartean, enpresako plantilla gazteagotu zuten 1.000 langile berrirekin. Hautapen prozesuko barne-arauek 30 puntu esleitzen zizkien bazkideen oinordekoei, eta ziren oso exigenteak formakuntza edo ikasketa esperientziarekin. Gainera, urte horietan, absentismo-indizea bikoiztu omen zen, baja-tasarik handiena langile gazteen artean erregistratu zelarik (18-35 urte bitartean). Horrek, nonbait, erakusten du kultura kooperatiboa gazteei transmititzeko zailtasunak zeudela, eta balio indibidualak gailendu zirela erantzukizunen gainetik. Aderantzizkako

Igor Ortega eta Leire Uriarte Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegiko kideek (2015:8-17) sakoneko elkarrizketak eta erreferentzia

historikoak baliatzen dituzte Fagorren krisia ezaugarritzeko. Datu horien arabera, lehen krisi-zantzuak 1996an hasi ziren. Fagor atzeraldi ekonomiko bat gainditzetik zetorren arren, bere datu ekonomikoak ez ziren oso onak izaten ari. Une hori mugarria izan zen 1997-2000 urte bitarteko plan estrategikoa garatzeko. Plangintza horretan, kudeaketa eredua hobetzeko eta kostuak murrizteko premia xedatzeaz gain, finantzazio egokiago bat sustatzeko eta nazioartekotze prozesuaren aldeko apustua egin zen. Azken hau aurrera eramateko, berebiziko garrantzia hartu zuen dimentsioaren aferak, alegia, Europako fabrikatzaileen artean nagusitasuna lortze aldera inbertsio handien etapa bat hasi zuen Fagor Etxetresnak kooperatibak (Idem: 11,12.orr.):

- 1996an Vayllant enpresa alemaniarra erosi zuen. Geyser-Gastech sozietate berria eratu zen, lantegiak Bergaran jarriz.
- 1997an Fagorrek inbertsio handiak egin zituen euskal lantokietako jarduerei bultzada emateko eta produkzioa berrantolatzeko.
- 1999an Wrozamet enpresa erosi zuen (1.760 langileduna). Helburua zen euskal enpresetan ekoitzitako produktuak Ekialdeko Europan banatzea.
- 2001ean Jointventure bat sinatu zuen Shangahiko Vacuum Flask enpresarekin. Inbertsio horren helburua zen Asiako merkatuan tokia egitea. Urte berean, Frantziako Brandt Electroménager erosteko lehian sartu zen.

Plangintza estrategikoak emaitza onak ekarri zituen. Fakturazioak eta errentagarritasun-tasak bikoiztu eta etekinak laukoiztu egin ziren. Halere, "Fagor Etxetresnak-ek finantza-oinarri sendorik gabe ekin zion nazioarteratze eta dimentsionatze bideari. Zorpetzearen bidetik gauzatu zen zabalkuntza hori" (Ortega eta Uriarte, 2015:12). 2003-2005 urte bitartean 35,6 milioi euro inbertitu ziren Poloniako lantegian, eta Azpeitiako Grumalen 18 milioi euroko inbertsioa egin zuen. Frantziako Brandt enpresa erostean, aldiz, 162,5 milioi euro inbertitu zituen. "Arrasateko kooperatibagintzan inoiz ikusi gabeko urratsa egin zuen Fagor Etxetresnak-ek: kooperatibaren beraren neurri bertsuko enpresa bat erosi zuen" (Ortega eta Uriarte, 2015:13). Hori izan zen, hain justu, Fagorren bilakaeran inflexio-punturik garrantzitsuena.

2005-2008ko egitasmo estrategikoekin emaitza ezin hobeak lortu zituen Fagorrek: merkatuaren %5.6a eskuratu zuen Europako bosgarren ekoizlea bihurtuz, 7 milioi etxetresna ekoizteko ahalmena lortu zuen, 1.800 milioi euroko salmentak, eta 11.000 langile batzen zituen enpresa-taldea bilakatu zen (Idem, 2015). Bide-orri horrek, halere, berregituratze mailakatu bat ekarri zuen: langile-doikuntza (6 urtean, 11.000 langile izatetik 5.800 izatera igaro zen eta 4.000 bazkide izatetik 1.800 izatera igaro zen) eta gastuen-doikuntza (140 milioi euro murriztu zituzten kostu estrukturalak). Horrez gain, alor errentagarrietan teknologiaren aldeko apustua egin zuen (egosketaren arloan). 2008ko krisiak areago zaildu zuen Fagorren

berregituratze mailakatua. Basterretxeak eta Herasek (2018) aipatu bezala, eraikuntza-sektorearen gainbeherak zuzen-zuzenean eragin zion Fagorri. Espainiako merkatuak %65 egin zuen behera, eta FEK 1.800 milioi euro fakturatzetik 1.000 milioi fakturatzera pasatu zen (Ortega eta Uriarte, 2015).

Fagor Etxetresna kooperatibak berregituratze mailatuarekin jarraitu zuen. Une hartan, erabakigarriak izan ziren, halaber, Fagor Taldeko gainerako kooperatiben elkartasuna eta inplikazioa bazkideen birkokapenekin, emaitzen birmoldaketekin eta martxan jarritako interkooperazio-tresnekin (Idem, 2015). Halere, 2012.urtetik aurrera Fagor Taldeko kooperatiben inplikazioa ez zen nahiko izango kinka horretatik ateratzeko. Urte hartan diseinatutako bideragarritasun-planak 267 milioi euroko finantzaketa eskatzen zuen. Fase horretan, Fagor Taldeko kooperatiben eta Mondragon Korporazioaren laguntzaz gain, ezinbestekoa suertatu zen administrazio publikoen eta beste finantza-erakundeen inplikazioa.

2013ko Kooperatiben Kongresuan FEK-i 70 milioi euroko ekarpena bideratzea onartu zen (Berregituraketarako eta Enplegu Sozietariorako Funtsa (BESF). Diru partida hori osatzeko, Mondragonek diru-sarreren poltsatik 35 milioi euroko ekarpena egin zuen. Gainontzeko kopurua biltzeko, taldeko kooperatibetako bazkideek aurrerakinen %1eko ekarpena egin zuten. BESF delakoa tresna berria zen guztientzat, horrek organoetako partaideen arteko ezadostasunak ere piztu zituen: FEK-en bideragarritasun plana ez zitzaien egingarria iruditzen merkatua ere norabide finkorik gabe zebilelako (Ortega eta Uriarte, 2015).

Laguntza ekonomiko horren truke, Mondragonetik Jarraipen Batzorde bat eratu zen kooperatibaren gainean egoteko, hau da, bi astero bilerak egiten zituzten kooperatibaren bilakaera aztertzeko eta plana betetzen ari zen ikusteko. Fagor Taldeko presidentearen arabera, helburua zen "ziurtatzea Fagor Taldeak eta Mondragon Taldeak jarritako diru-laguntzak bermatuko zirela (J., Alustiza, elkarrizketa pertsonala, 2015eko ekainak 30) .

Denborak aurrera egin zuen, eta 2013ko ekainean FEK-ek plana betetzeko arazoak zituela ikusi zen. Denbora eta diru gehiago behar zuen Fagorrek, baina ezinezkoa egin zitzaion. Erakunde ezberdinetara laguntza eske jo bazuen ere, salmentak beheraka zihoazen eta betebeharrak atzeratzen. Fagor etxetresnak Mondragon Taldeari plan berria aurkeztu zionean (2013ko uztailean), Mondragonek ezezkoa eman zion, hau da, ez zion txertatu eskatutako 50 milioi euroak. Balantze-ekonomikoak negatiboa izaten jarraitzen zuen, eta ondorioz hartzekodunen konkurtsoaren aurrekoa aurkeztu zuen 2013ko urriaren 16an. "Irailean jada pasilloetan komentatzen zen 50 milioi euro horiek beharko zirela kooperatiba modu ordenatuan ixteko eta ez izateko izan zen bezala, hots, hain bortitza" (J., Alustiza, elkarrizketa pertsonala, 2015eko ekainak 30). 2010, 2011 eta 2012 urte bitartean doitze-lan ikaragarriak egin ziren

langileak tantaka-tantaka birkokatuz. Fagor Etxetresnak kooperatibaren estrategia garbia zen: Frantziako Brandt ixtea. Bertako soldatak eta kostuak garestiegiak ziren, baina zoritxarrez ez zegoen kapitalik Frantziako lantegiak ixteko. Beranduegi zen, eta FEK zorpetuta zegoen leporaino. Urriaren 31n hartzekodunen konkurtsoa eskatu zen Fagor Mastercook-entzat; azaroaren 6an, Fagor Brandt-entzat; azaroaren 13an Fagor Etxetresnak-entzat; eta azaroaren 20an, Basauriko Edesarentzat.

Hedabideetan oihartzun ikaragarria izan zuen albiste horrek. Geroztik, krisi-aktore ezberdinen gertakariak metatu ziren bata bestearen ondotik: manifestazioak; langileen itxialdiak eta elkarretaratzeak; kaltetuen plataformak; Eusko Jaurlaritzako eta Gipuzkoa nahiz Bizkaiko Aldundietako ordezkarien adierazpen kontrajarriak Fagorren krisiarekiko; eta Fagor Etxetresnak-eko eta Mondragon Taldeko zenbait arduradunen arteko tira-birak piztu ziren. Ondorengo taulak, FEKeko eta MTko gertakari behinenen kronologia laburra jasotzen du:

Table 22. Krisi-gertakarien kronologia laburra hartzekodunen aurre konkurtsoa aurkeztu ondotik

Data	Jazoera
2013, urriak 16	FEKek porrot egiten du bere 800 milioi euroko zorpetzea birfinantzatzen eta hartzekodunen aurre konkurtsoa aurkezten du
2013, urriak 17	MTko presidente Txema Gisasolak gutun bat bidaltzen die kooperatibista guztiei FEKen egoera larria azaltzeko eta irtenbideak bilatzeko
2013, urriak 18	Itxieraren kontrako langileen protestak hasten dira FEKen euskal filial guztietan
2013, urriak 30	FEKek ohar baten bitartez adierazten du MTtik ez badu funtsik jasotzen, kooperatibak porrot egingo duela. Ordu batzuk geroago, MTk adierazten du ez dutela diru gehiago injektatuko FEKen "ez delako bideragarria eta fondoek ez dutelako kooperatibaren etorkizuna bermatuko". MTk gogoratzen du jada 70 milioi euroko ekarpena egin zuela 2013ko maiatzean
2013, azaroak 6	FagorBrandt Frantziako filialak (1.920 langileduna) aurre-konkurtsoa aurkezten du. 2014ko urte hasieran Algeriako Cevital Taldeak Brandt bereganatzen du. Euskal langileen protestek berdin diraute
2013, azaroak 13	FEKek (2.000 langileduna) ofizialki eskatzen du hartzekodunen konkurtsoa. 2014ko ekainean CATA (CNA Group) enpresa katalanak Arrasateko (Garagartza) eta Basauriko (Edesa) filialak xurgatzen ditu, eta produkzioa urte bereko urrian haten du
2013, azaroak 19	Donostiako Merkataritza Auzitegiko epaileak FEKen hartzekodunen konkurtsoa onartzen du. Geroztik, FEKek porrota iragartzen du tokiko zein nazioarteko gainerako filialentzat
2014, urtarrilak 17	Gisasola, MTko presidenteak dimisioa aurkezten du urte t´erdi karguan egon ondoren. Presidente berria aukeratu bitartean, MTko dibisio ezberdinetako aholkularien taldea sortzen da. Talde honek ez du bozemaile ikusgarririk
2014, azaroak 14	Urtarrilean sortutako aholkulari taldeko kideetako bat (Javier Sotil) MTko presidente izendatzen dute.
2015, uztailak 14	MTk Fagorreko 1.700 bazkide birkokatu, jubilatu edo aurre-jubilatzen ditu.
2016, uztailak 20	Bi urte gogoeta egiten, MTko kooperatibak harilkatzen, lan-prozesu berriak esploratzen eta 2.000 langile inguru birkokatzen ibili ostean, MTrako plan estrategiko berria aurkeztu eta onartzen da Donostiako Kursaaleko Batzar Nagusian: "*Etorkizuneko Mondragon eta Politika sozioenpresarial 2017/2020*" lelopean. Donostiako Kursalean
2016, Abuztuak 1	Javier Sotilek erretiroa hartuta, Danobat Taldeko Iñigo Uncinek hartzen du Mondragon Taldeko presidentetza.

Iturria: Egileak osatua

5.1.1.5 Krisi-tipologia eta krisi-aktore behinenak

Marko teorikoan aztertu bezala, krisi bat nekez sailkatu daiteke krisi-familia edo kluster bakar baten baitan; izan ere, hamaika krisi-tipologia daude eta krisiek ñabardura asko izan ditzakete. Sailkatze-irizpideak ere askotarikoak direla ikusi dugu, baina jakin badakigu Fagor kooperatibaren itxiera finantza-krisien klusterrean dagoela. Hortik abiatuta, Fagorren krisia marko teorikoan zerrendatutako kontzeptu ezberdinekin hornitu dezakegu.

Alde batetik ondorioztatu daiteke multi-krisi baten aurrean gaudela, Fagorren krisiak bi enpresa baino gehiagori eragiten dion krisia delako. Horri erantsi beharko genioke, halaber, Mondragon Korporazioak eta Fagor taldeak loturagatiko krisia ere pairatu zutela. Besteak beste, Fagorren itxieraren albo kalteak jasatea egokitu zitzaielako. Hain zuzen, kooperatiba batzuek sektore eta marka berdina partekatzen dutelako, eta denak korporazio berdinaren baitan daudelako. Rosenthalek (2001) dio krisiak ez direla une zehatzak, baizik eta prozesuak. Krisiak noiz hasi eta noiz bukatzen diren asmatzea gero eta zailagoa den honetan, ikerlari honek dio krisia hedatu ahala forma eta identitate ezberdinak bereganatzen dituela. Fagorren krisian ere antzeko zerbait antzeman dezakegu. Emaitzen atalean ikusiko dugun bezalaxe, Fagorren itxierak arrakala asko sortu zituen, eta pitzadura horietako batzuetatik beste krisi batzuk eratorri ziren. Horrek garamatza pentsatzera une batzuetan "krisia krisiaren ondotik" ere gertatu zela.

Eta oraindik Fagorren itxiera krisi bat izan zela zalantzan jartzen duen inor egongo balitz, gogoratu behar dugu krisialdietan, erakundeaz aparte, badirela aintzat hartu beharreko beste subjektu batzuk: xede-taldeak dira horiek. Bide horretan, Coombs-ek (1999) dio krisiak azken finean hautemateak direla, hau da, xede-talde ezberdinek krisi-interpretazio ezberdinak izaten dituztela. Horregatik, krisi bezala interpretatua izateko, nahikoa da xede-talde horietako batek erakundearen egoera krisitzat jotzea. Kontrol terminologikoaren teoria gogora ekarriz (Hearit, 1994), aipatu behar dugu, halaber, terminoen eta edukiaren arteko harremana gutako bakoitzak ezartzen duela, gutako bakoitzak atribuzio jakin bat egiten baitiogu krisi egoerari. Burken-en (1966) pantaila terministikoak ere inplikatzen du indibiduoen pertzepzioak eta ekintza sinbolikoak determinatzen duen hizkuntza sistema bat dagoela aitortzea. Marko teorikoan jaso bezala, nahiz eta termino guztien berezko izaera errealitatea islatzea den, errealitatea eraikizeko ere balio dute hitzek. Fagorren krisian, erakundeek (Fagor Taldea eta Mondragon Korporazioa) krisi hitza erabiltzen ez bazuten ere, haien xede-taldeek jadanik termino hori erabiltzen zuten.

Eta xede-taldeez ari garela, Piñuelek (1997) diosku erakundearen xede-taldeen artean hedabideek rol erabakigarria izaten dutela, krisi-aktore ezberdinen iruditerian eragin dezaketelako. Enpresaren irudia eta

sinesgarritasuna kaltetzeko gaitasuna dutenez, krisiak zein norabide hartuko duen erabakitzeko ahalmena ere badaukate. Gainera, xede-taldeek aktore estatikoak izateari utzi diote, erakundearekiko posizio ezberdinak har dezaketelako, kanpo eta barne publiko nahiz sare ezberdinetako partaide izanez aldi berean. Igorle eta hartzaile, zuzeneko eta zeharkako aktore, adibidez (Frandsen eta Johansen, 2017).

Kasu azterketa honek, zehazki, lehen-mailako esperientziak biltzen eta aztertzen ditu, eta hurrengo krisi-aktore behinenen iritzietan oinarrituta dago: (1) Fagor Etxetresna Elektrikoak, (2) Fagor Taldea, (3) Mondragon Korporazioa, (4) Kazetariak, eta (5) Langileak. Jarraian, aktore bakoitzaren aurkezpena jaso dugu labur-labur.

1. *Fagor Etxetresna Elektrikoak:*

   Hainbatetan[96] errepikatu dugun bezalaxe, Krisiko kooperatiba-protagonistaren izena izateaz aparte, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ardatza ere badugu. *Ulgor* bezala jaio zen proiektu eta ekimen kooperatibakoaren oinordekoa, hain justu. Ulgor, 1956an sortutako lehen kooperatiba izan zen, eredugarria izan zen ondotik etorriko ziren gainerako kooperatibentzat, hedapen bizkorra eta irabazi handiak izan zituelako, besteak beste.

   Euskal Herrian barreiaturik zituen lantegietan (Artean, Arrasaten, Azpeitian, Basaurin, Bergaran eta Eskoriatzan), orotara, 2.000 beharginek egiten zuten lan. Etxean nahiz atzerrian zituen produkzio plantetan, besteak beste, hozkailuak, labeak, plakak, mikrouhinak, ontzi-garbigailuak, kanpaiak, ikuzgailuak, lehorgailuak, presio-eltzeak, termoak eta beste hamaika aparailu egiten zituzten. Produktu horiek ezagutarazteko Fagor (lehen marka Espainian) eta Brandt (lehen marka Frantzian) markez gain, beste izen propio batzuk ere erabiltzen zituen merkatu alorraren arabera, batzuk aipatzearren: Frantziako DeDietrich, Easycook, Thomson, Vedette, Sauter; Espainiako Aspes, Edesa, Splendid; Italiako Ocean, Samet, SanGiorgio edo Poloniako; Mastercook.

2. *Fagor Taldea*

   1975.urtean, Deba Goienako Ularco industria taldea eskualdeko lau kooperatiba elkartuz sortu zen; Ulgor, Arrasate, Copreci eta Comet kooperatibei zerbitzu komun batzuk eskainiz. Elkarketa horren atzean, eskualdearen garapena sustatzea eta enpresa-indibidualismoa saihestea zegoen helburu moduan. Talde horren bidez, hain zuzen, kooperatiben arteko lankidetza ahalbidetu zen: haien artean bazkide langileak trukatuz, emaitzak birmoldatuz, ezagutza partekatuz, etab. (Altuna, 2011)

[96] Fagor Etxetresna Elektrikoak-eri buruzko aurkezpen xeheago baterako, ikus 2.1.1. atala.

Ulgorrek torlojuak eta sukaldeak egiten zituen. Arrasate kooperatiba urte bete beranduago sortu zen (1957); makinak eta trokelak ekoizteko. Copreci etxetresna elektrikoetarako osagaiak egiten hasi zen (1962an), eta Cometen jarduera burdingintza, aluminio-injekzioa, moldeak eta modeloak egitea izan zen (1963an). Lau kooperatiba horien arteko lotura ez zen enpresa arloko lotura soil bat. Ez zuten ez teknologia bera, ez produktu bera, ez eta merkatu bera. Harreman hori hurbiltasun geografikotik eta komunitate-zentzu bera izatearen identifikaziotik zetorren. 1986an, markaren izena hartuta, Fagor Taldea bihurtu zen (gaur egungoa) (Altuna, 2011).

Fagor Etxetresna Elektrikoak-en itxieraz geroztik, gaur egun, zazpi kooperatibek eta 8.900 langile inguruk osatzen dute Fagor Taldea. Honako hauek dira taldeak barnebiltzen dituen kooperatibak: Copreci, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electrónica, Fagor Industrial eta Mondragon Assembly.

Mondragon Taldearen antzera, ikuspegi soziolaboraletik, Fagor Taldearen erdigunean elkartasuna eta demokrazia partehartzailea kokatzen dira, hau da, langile bazkideek modu aktiboan parte hartzen dute enpresaren eta taldearen kudeaketa eta garapenean.

3. *Mondragon Korporazioa*

90eko hamarkadan prozesu garrantzitsua bat gertatu zen euskal kooperatiben antolakuntzan; Mondragon Kooperatiba Korporazioa (egungo Mondragon Korporazioa) sortu zen, alegia, Euskal Herriko enpresa-egitura koskorrena taxutu zen. Egitura honen beharra, hain zuzen, Espainia Europar Batasunean sartzera zihoanean eta merkatu bakarra indarrean jarriko zela aurreikusi zenean sortu zen (Altuna, 2011)

Nazioarteko lehiakortasunaren ikuspuntutik, Europako enpresak egoera hobean zeudela ere ondoriozta zitekeen: enpresa-sektoreen arteko lokarriak sendoagoak ziren; finantza, teknologia eta merkataritza esparruan abantailak zituzten; kalitate, prezio eta zerbitzu eskaintza-gaitasun handiagoa zuten. Gainera, tamainaz, euskal kooperatiba indibidualak eta eskualde-taldeak baino handiagoak ziren (Ibidem).

Hala, epe luzeko eta ikuspegi orokorreko estrategiak garatzeko, 1991ko abenduan enpresa-egitura berriari Mondragon Kooperatiba Korporazioa izena eman zitzaion. Helburua zen sektorekako sailkapenaren bitartez eraginkortasun handiagoa lortzea. Horretarako, "kooperatibak produktua-merkatua harreman homogeneoen eta norabide estrategikoen arabera elkartu behar ziren berriro ere" (Altuna, 2011:164). Hau da, eskualde-taldeko

egitura batetik sektore-elkarte konfigurazioara jauzi kualitatiboa egitea eskatzen zuen horrek: "proiektu berriaren baitan, pixkanaka eskualde-taldeak desagertzea onartu zen, eta sektore-taldeek hartu zuten haien tokia. Mondragon Taldea erakunde federatu gisa eratu zen, zeinetan prozesu deszentralizatu baten bitartez autonomia ematen zitzaien kooperatiba kideei: "organo korporatiboek erabaki estrategikoak hartuko zituzten, baina ez zuten kooperatibei buruzko erabakiak hartzeko ahalmenik" (Altuna, 2011:213)

Gaur egun, supraegitura honek 80.000 behargin inguru eta 260 enpresatik gora biltzen ditu. Hiru Sektore Dibisio bereizten dira Mondragon Taldearen barruan (industria arloa, finantza arloa eta banaketa arloa) eta horiei atxikitzen dira kooperatiba guztiak. Txertatze hori sektorearen, teknikaren edo ekoizpenaren araberako irizpideei jarraituta egiten da. Mondragon taldeko kide izateak hainbat onura eta betebehar dakartza: (Altuna, 2011:215)

- Betebeharrak: emaitzen birmoldaketa, etekinen ehuneko jakin bat funts komunetara bideratzea, printzipio kooperatiboak onartzea eta betetzea, plan estrategiko orokor komunak garatzea, etab.
- Onurak: formazio eta hedapen zerbitzuak baliatzea, garapenerako, orientazio estrategikorako edo beste erakunde batzuen aurrean ordezkaritza izateko laguntza, eta inbertsio-fondoak eta maileguak eskuratzeko baliabideak.

Aski entzuna da, halaber, Mondragon Korporazioak oso antolamendu-egitura konplexua duela. Izatez, piramide irauliaren egitura dauka, hau da, ordezkaritzan oinarritutako demokrazia-sistema: "gailurrean daude kooperatibak, subiranotasuna dagokienak; erdian sektore-dibisioak, eta erpinean, zentro korporatiboa" (Altuna, 2011:214). Azkenik, aipatu, Mondragon Taldearen norabidea hamar printzipio nagusik finkatzen dutela. Printzipio horiek Arizmendiarrietaren pentsamenduarekin bat datoz:

1. Atxikimendu askea
2. Antolakuntza demokratikoa
3. Lanaren Subiranotasuna
4. Kapitalaren izaera instrumentala eta mendekoa
5. Kudeaketan parte hartzea
6. Ordainketa solidarioa
7. Lankidetza
8. Gizarte-eraldaketa
9. Izaera unibertsala
10. Hezkuntza

4. *<u>Kazetariak:</u>*

Azterketa honetan, hainbat kazetariren lekukotzak ere arakatu ditugu. Jakin badakigu, kazetarien rola oso garrantzitsua izaten dela krisialdietan. Besteak beste, haiek dutelako krisiaren kontaketa era batera edo bestera egiteko boterea eta baliabideak. Horregatik, tentuz zaindu beharreko xede-taldea dugu kazetariena.

Kazetarien aukeraketa egiteko orduan, irizpide geografikoak eta medioen aniztasuna izan ditugu gogoan. Krisiaren epizentroa Arrasate izanik, ongi iritzi diogu *Goiena Komunikazioa Talde* lokala eta *Diario Vasco* egunkariko kazetariak gonbidatzea. Batetik, ikuspuntu lokala arakatzeko beharra ikusten genuelako eta, bestetik, Gipuzkoan ale geien saltzen duen egunkariaren iritzia biltzea nahi genuelako. Bestalde, kazetarien ikuspuntu-aniztasuna bermatzeko eta krisiaren dimentsio mediatikoa egokiro konparatzeko *Noticias Taldea, Berria, Gara* eta EITBko kazetarien ikuspuntua ezagutzea lehenetsi genuen. Kooperatibak kazetariekin izandako harremana, egunkarien posizioak eta haien arteko ezberdintasunak aztertzeko, besteak beste.

5. *Langileak*

Langileen kolektiboko iritziak aztertzeko profilaren araberako irizpideak baliatu ditugu, hau da, kooperatiba bateko baino gehiagoko kideen ikuspuntuak jaso ditugu (Fagor Etxetresnakoak, Edesakoak, Fagor Taldeko beste kooperatiba batzuetakoak, Fagor Taldeko kooperatibetatik kanpokoak) bai eta egoera ezberdinetan (birkokatuak, birkokatu gabeak, birkokapenen erruz lana galdu duten aldi baterako langileak, etab) nahiz organo ezberdinetan zeuden langileen iritziak ere.

5.1.2 Helburuak eta iker-galderak

Txosten honen 2.2. atalean aurreratu ditugu jadanik Doktorego Tesi honen hipotesi, helburu eta iker-galdera orokorrak. Oinarrian, Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatibak, Fagor Taldeak eta Mondragon Korporazioak krisia komunikatiboki nola kudeatu duten aztertu nahi dugu. Azterketa hori egiteko, hari-mutur ezberdinei erreparatu diegu. Jarraian, atal kualitatibo honetako heldulekuak zertuko ditugu helburu eta iker-galdera zehatzen bidez.

Helb1: Fagorren krisi-kasuaren konplexutasuna ulertu barne zein kanpoko ahots anitzak arakatuz.

Iker-g1 Nolakoa izan da Fagorren krisi-komunikazio kudeaketa krisi-aurreko, krisi-garaiko eta krisi-ondoko faseetan?

Iker-g2 Nolakoa izan da Fagorreko enpresa-zuzendarien eta langileen erreakzioa krisia lehertzean? Nolakoa izan da erabakiak hartzeko prozesua? Nola kudeatu da krisi-komunikazioa barne zein kanpo dimentsioetan?

Iker-g3 Krisialdietan nola indartzen edo ahultzen du barne komunikazioak kanpo komunikazioa? Eta kanpo komunikazioak barne komunikazioa?

Iker-g4 Krisi-egoera batean nola komunikatzen eta informatzen diote elkarri krisi-eragile ezberdinek? Zeintzuk izan dira Fagorreko aktore ezberdinen informazio beharrak?

Iker-g5 Fagorren krisi-kausak, krisi-gertakariak eta krisi-ondorioak berdin interpretatzen dituzte goi-kargudunek eta langileek?

Helb.2.: Fagorren kasua baliatu krisi-komunikazioari buruzko hurbilpen teorikoak ulertzeko eta, alderantziz, kontzeptu teorikoen inplikazio praktikoak aztertu Fagorren kasua konprenitzeko.

Iker-g1 Identifikatu al daiteke krisi-estrategia edo krisi-komunikazio teoriarik Fagorren kasuan?

Iker-g2 Fagorren kasuak orain arteko krisi-kudeaketaren planteamendu akademiko-praktikoa birpentsatzera behartzen digu?

Iker-g3 Guzti-guztia aurre planifikatu daiteke krisi egoera baterako?

Ikerg-4 Nola funtzionatzen du inprobisazioak enpresa testuinguruan? Beti inprobisatu daiteke? Ba al dago baldintzarik horretarako? Baliagarriak al dira krisi-komunikazio planak?

Ikerg-5 Zeintzuk dira Fagorren krisian identifikatutako kudeaketa-hutsegiteak? Eta asmatutakoak edo ongi kudeatutakoak? Zeintzuk dira Fagorren krisitik atera ditzakegun ikasbideak?

Helburu eta iker-galdera horiekin guztiekin uste dugu enpresa-egitura berezia duen Fagor Etxetresna Elektrikoak-ek baduela zer eskaini krisi-komunikazioaren ikerketa akademikoari. Alegia, aukera paregabea dugula munduko talde kooperatibo handienak pairatutako krisiaren gainean gogoeta egiteko, eta krisi-komunikazioaren jakintza osatzeko balioko duen ikuspegi berri bat aztertzeko; izan ere, erronka eta itaun berriak proposatzeko parada eskaintzen digu kasu azterketa honek.

5.1.3 Metodoa: sakoneko elkarrizketak eta eztabaida-taldeak

Atal honetan proposatutako helburuak eta gure aztergaia zein den eta haren ezaugarriak zer nolakoak diren kontuan hartuta, hurbilpen metodologiko bezala ongi iritzi diogu erabiltzea analisi kualitatiboa atal honen datu-bilketarako. Eta metodo gisa, ostera, elkarrizketa sakonak eta eztabaida-taldeak. Izan ere, behaketa zuzenaren bidez nekez ikus daitekeen errealitate bat ulertu nahi dugu, hau da, erreferentzia-marko jakin batean gertatutako giza-portaera edo giza-esperientzia subjektibo jakin bat ulertzea da gure helburua. Bai elkarrizketa sakonek eta bai eztabaida-taldeek paradigma hermeneutikoak interpretatzea, ulertzea, deskribatzea eta ikuskatzea dute helburu (Ruiz-Olabuenaga, 1996).

Sakoneko elkarrizketa

Taylor eta Bogan-en arabera, sakoneko elkarrizketak "informatzaileek beren bizitza, esperientzia edo egoerei buruz duten ikuspuntua ulertzea helburu duten saioak dira" (Taylor eta Bogdan 1987:101). Gainera, elkartze horietatik eratorritako informazioren izaera guztiz kualitatiboa da; izan ere, subjektuaren iritziak, balioak, desioak, ideiak, pentsatzeko eta sentitzeko modua eta motibazioak adierazten dira. Bestela esanda, elkarrizketan zehar, elkarrizketatuek egin, ematen eta eguneratzen dituzten interpretaziozko eskemak aztertzeko aukera ematen dute sakoneko elkarrizketek; erreferentzia-markoak deritzon horiek, hain justu (Gainza, 2006).

Gainza (2006) soziologoak dio sakoneko elkarrizketa ikertzaile-elkarrizketatzailea eta norbanako-elkarrizketatua biak aurrez-aurrez jartzen dituen gizarte teknika bat dela, zeinaren bitartez bien arteko komunikazio-harreman berezia sortzen den. Zuzeneko komunikazio horretan ezagutza eta jakintza jakin bat partekatzen da. Elkarrizketa horretan informazio-mota bi bil daitezke: informazioa berbala (subjektu elkarrizketatuaren hitzak, esanahiak eta zentzua) eta ez berbala, hau da, keinu nahiz gorputz espresioaren bitartez transmititutako informazioa (begiekin, aurpegiarekin, gorputz jarrerarekin, etab.). Informazio ez berbalaren baitan sartzen dira, halaber, intonazioa, erritmoa, ahotsa, isiluneak, etenak, ahoskera, etab. Ezaugarri horiek guztiak gogoan izatea oso garrantzitsua izaten da datuen interpretaziotarako.

Sakoneko elkarrizketetan, komenigarria izaten da aurreiritziak uxatzea eta informatzaileei euren ikuspuntua eta esperientzia ahalik eta sakonen konta dezaten uztea (Ruiz-Olabuenaga, 1996). Modu librean adierazitako erantzunak biltzea izan behar du sakoneko elkarrizketa ororen jomuga. Erantzuteko denbora ere malgua izan behar da, enpatia nahikoa sortzeko modukoa. Galderak nahikoa irekiak izan behar dute, eta elkarrizketatuei galderari uko egiteko eskubidea ere bermatu behar zaie. Elkarrizketan zehar interakziorako askatasun piska bat ere egon behar da elkarrizketagilearen eta elkarrizketatuaren artean (Gainza, 2006).

Juaristiren (2003) aburuz, sakoneko elkarrizketak pertsona biren arteko elkarrizketak dira eta beharrezkoa da atmosfera egokia sortzea elkarrizketatuaren eta elkarrizketatzailearen artean. Lagunarteko harreman hori konfiantzazkoa izan behar da. Ezaugarri hori, bereziki, behar beharrezkoa izaten da intimitatea eta konfidentzialtasuna eskatzen duten gaiak aztertzeko, eta hain zuzen ere, erakunde baten krisi-kudeaketa mota horretako gaia dugu.

Sakoneko elkarrizketa batean bi prozesu garrantzitsu gertatzen dira: gizarte-elkarrekintza eta informazioa ateratzea. Gerta daiteke, halaber, datuak biltzeko orduan elkarrizketatuak informazioa ezkutatzea. Juaristik azaldu bezala, badira elkarrizketatuaren jarreratik eratorritako arazoak, hau da, "elkarrizketatuak ez duela eman nahi ikerlariarentzako garrantzitsua den informazioa, edo ez dakiela garrantzitsua den informazio hori nola adierazi" (Juaristi, 2003:141). Horregatik, ikerlariak bere iker-galderekin bat ez datozen datuak bilduko balitu, frogatu egin beharko du datu horien egiazkotasuna, dela elkarrizketa bertan, dela beste iturri batzuetara jota.

Sakoneko elkarrizketen beste desabantaila batzuk dira denbora-falta eta datuen kontrol gurutzaketa falta. Normalean, elkarrizketa-denbora mugatua izan ohi da eta ikertzaileak ezin du elkarrizketa nahi beste luzatu; elkarrizketatuaren nekea eragingo bailuke horrek. Bestalde, sakoneko elkarrizketa batean ez dagoenez eztabaida-talde batean aurkitu dezakegun hirugarren pertsona baten interakziorik, ezin dugu elkarrizketatuak emandako datuak gurutzatu eta egiaztatu (Gainza, 2006). Horregatik, egokia irudi zaigu sakoneko elkarrizketetatik bildutako datuak eztabaida taldeetatik eratorritakoekin osatzea. Alegia, metodo batetik zein bestetik bildutako datuak gurutzatzea.

Eztabaida-taldea

"Sakoneko elkarrizketetan bezala, eztabaida taldeen abiapuntu metodologikoa da zerbait aztertzeko eta ezagutzeko biderik onena gizakiei galdetzea dela" (Juaristi, 2003:169). Aldatzen dena, kasu honetan, pertsona kopurua da. Galderak pertsona bakarrari egin beharrean talde oso bati egiten baitizkiogu. Metodo honen beste elementu garrantzitsu bat da moderatzailearen figura behar dela, taldekide batzuen artean egiten den eztabaida eta iritzien trukaketa ahalbidetzeko eta giro lasaia sortzeko. Helburua da "gai baten arlo garrantzitsuenak ezagutu, gai horren inguruan taldekideen artean egon daitezkeen ikuspuntuak ikertu edo adostasunak eta desadostasunak aztertu" (Ibidem, 170. orr.).

Ruiz-Olabuenagak horrela deskribatzen du eztabaida-taldea:

> Es un colectivo de personas que participan por poseer los mismos intereses, los mismos valores, la misma situación social o una misma experiencia, y son analizadas tras haber sido puestas de algún modo u otro en contacto entre sí" (Ruiz-Olabuenaga, 1996:247).

Bistan denez, eztabaida-taldea informazio iturri garrantzitsua da gai baten inguruko ikuspuntu guztiak aztertzeko. Berez, ez dago adostasunik eztabaida taldean parte hartu behar duten pertsona kopuruaren inguruan. Ikerlari batzuek bost eta hamar pertsona artean finkatzen dute parte hartzaileen kopurua. Beste batzuentzat, aldiz, talde txikiena bi pertsonakoa da eta handiena hamabikoa (Juaristi, 2003). Callejok (2001), esaterako, sei eta hamar arteko taldeak proposatzen ditu. Krueger-entzat (1991) eztabaia-talde egokienak dira elkar ezagutzen ez duten zazpi eta hamar pertsona artekoak. Hori bai, adituek nabarmentzen dute talde handiko eztabaidetan zailtasun gehiago dagoela pertsona guztien parte hartzea bermatzeko eta hitz-txanda guztiak errespetatzeko. Talde handietan, moderatzaileak arazoak izango ditu, halaber, honako egoera hauek ekiditeko: pertsonalitate handiko kideen eta lotsatiagoak direnen arteko balantza mantentzeko, gai-desbiderazioak kontrolatzeko, denboraren banaketa egokiro kudeatzeko, azpi taldeen sorrera ekiditeko, etab. (Juaristi, 2003).

5.1.3.1 Elkarrizketak eta eztabaida-taldeak aukeratzea

5.1.3.2 Elkarrizketak eta eztabaida-taldeak prestatzea eta gauzatzea

Datuak biltzen hasi aurretik, elkarrizketen eta eztabaida-taldeen aurre-prestaketa egin behar da. Bide horretan, badira jarraitu beharreko hainbat irizpide. Besteak beste, gako-subjektuen kontaktuak lortzea,

gonbidapen-gutuna luzatzea, gidoia egoki prestatzea, elkarrizketatuarekin eta parte hartzaileekin etxekotasun eta lasaitasun harremana erraztuko duen lekua adostea, elkarrizketa egiteko data egokia bilatzea eta informazioa ondo gordetzen jakitea (Juaristi 2003:143).

Lehenengo urratsa gako-subjektuekin harremanetan jarri eta gonbidapen formal baten bitartez ikerketaren nondik norakoak eta informazioaren erabilera zein izango den azaltzea da. Kontaktuan jartzeko baliatu genuen metodoa helbide elektronikoa izan zen. Gako-subjektuei bidalitako mezu elektroniko horretan, Doktorego Tesi Proiektuari buruzko azalpen-gutuna bidaltzeaz gain, baimen informatu bat bidali genien elkarrizketa eta eztabaida-taldearen baldintzak sinatzeko. Baimen informatu hori UPV/EHUko Gizakiekin lotutako Ikerketarako Etika Batzordearen (GIEB) onikusia zuen. Dokumentu horretan, besteak beste, sakoneko elkarrizketen nahiz eztabaida-taldeen helburuak, prozesua, denbora, baldintzak, irizpideak eta erabilera zein izango zen zehazten zen argi eta garbi.

Sakoneko-elkarrizketak egiteko hitzordua elkarrizketatu bakoitzarekin adostu genuen. Elkarrizketa gehienak aurrez-aurre eta gako-subjektuen ohiko lan-tokian egin genituen; betiere aparteko bulego batean. Izan ere, elkarrizketatuaren erosotasunerako, nahiago izan genuen gu geu subjektuen lantokira bertaratzea. Gainera, Juaristik (2003) aipatutako etxekotasun eta konfiantzazko gune hori lortze aldera, egokiagoa iruditzen zitzaigun elkarrizketa-saioak lan-tokian bertan egitea. Sakoneko elkarrizketak 2015eko maiatza eta 2019ko uztaila bitartean egin ziren. Horrek ere badu arrazoi bat, izan ere, jakin bagenekigun oraindik ere gure galderek suminkortasuna eta samina sor ziezazkieketela ikerketa-subjektuei. Gogoan izan behar dugu, halaber, ikerketa abiatu genuenean (2015) "Fagor auzia" oraindik ere puri-purian zegoela. Hala, krisiaren ondoko aje hori laxatzen utzi genuen sakoneko-elkarrizketak gauzatu aurretik. Elkarrizketak, batez beste, 90 minutu inguru iraun zuten. Aitortu behar dugu, uste baino luzeagoak atera zirela; elkarrizketatuei patxadaz, askatasunez eta xehetasunez hitz egiten utzi baikenien. Sakoneko-elkarrizketa guztiak euskaraz egin ziren.

Eztabaida-taldeetako parte hartzaileekin ere antzeko prozedura jarraitu genuen. Data eta tokia adosteko Doodle erreminta erabili genuen. Aurretik aipatu bezala, bi eztabaida-taldeetako subjektuei mezu elektroniko bat igorri genien gonbidapen-gutuna bidaliz. Mezu horretan azaldu genien, besteak beste, proiektuaren nondik norakoak, haien parte hartzearen helburua zein den eta eztabaida-taldearen prozedura zein izango zen. Horrekin batera ere, baimen informatua bidali genien. Langileen-eztabaida taldea Oñatin gauzatu zen eta kazetariena Donostian. 2015eko ekaina eta uztaila bitartean, hurrenez-hurren. Saioek, batez beste, 100 minutu inguru iraun zuten. Bi saioak gazteleraz gauzatu genituen. Eztabaida-taldeak gauzatzeko espazioen erreserba eta egokitasuna aurrez

erabaki genuen. Tokiak grabaketa arazorik gabe gauzatzeko isiltasun nahikoa eskaintzen zigula ere frogatu genuen.

Bai sakoneko elkarrizketetan eta bai eztabaida-taldeetan grabaketa magnetofonikoa egin genuen. Audio-grabaketa ezinbesteko elementua da, xehetasunen galera saihesten baitu, adibidez, elkarrizketatuaren adierazteko erari eta berba jarioari lotutako datuak (Valles, 2003).

Sakoneko elkarrizketen gidoiei dagokionez aipatu behar da gidoiko itaun guztiak elkarrizketatuen profilari egokitu genituela. Hein batean, logikak esan zigun ezin geniola gauza berbera galdetu Mondragon Taldeko buruari eta Kooperatibagintzan aditua den elkarrizketatuari. Horregatik bereiztu eta egokitu genituen galdera-gidoi guztiak. Helburua zen elkarrizketatu bakoitzaren ikuspuntu eta informazio fluxu partikularra jasotzea. Gidoi guztiak, halaber, ikerketaren helburuetan oinarritzen ziren, alegia, erantzun beharreko gai eta azpi-gaiak biltzen zituzten. Horretarako, erdi-egituratutako elkarrizketa-gidoiak diseinatu genituen. Helburua zen galderen eskema logiko eta ordenatu bat izatea, galdera orokorrekin hasiz eta zehatzagoekin amaituz (Ruiz-Olabuenaga, 2012). Horrez gain, elkarrizketatuaren eta elkarrizketatzailearen arteko elkarrekintza trabatzen zenerako, badaezpada, "hozkailuko galdera" batzuk prestatu genituen egoera deserosoetatik ateratzeko. Hozkailuko galdera horiek, normalean, galdera samurrak izaten dira, elkarrizketa suspertzeko pentsatuak.

Ikerlan honetan, elkarrizketa erdi-egituratuak erabili ditugu datuen bilketarako, baina badira beste elkarrizketa mota batzuk ere. Ikerlari batzuek (Merton eta Kendall, 1946) hiru elkarrizketa mota bereizten dituzte: (1) elkarrizketa irekiak edo egitura bakoa, (2) elkarrizketa erdi-egituratuak eta (3) elkarrizketa egituratuak. Elkarrizketa egituratuetan, elkarrizketagileak galdera zehatzak egiten ditu, eta elkarrizketatuak aurretik zehaztutako erantzunen arteko bat aukeratu behar du. Elkarrizketatuek galderak ordena berean jasotzen dituzte eta ez dago inprobisaziorako tokirik (Ruz-Olabuenaga, 2012). Egituratu gabeko elkarrizketak irekiagoak izaten dira, hurbilpen induktiboagoa daukate eta ez dute aurrez diseinatutako galdera-gidoirik. Gaiak irekiak izaten dira, hau da, azaldu baino ulertzea dute helburu. Galderak erantzun aukera zabalekoak izaten dira, eskema finkorik gabe (Taylor eta Bogdan, 1987, Valles, 1997).

Guk, ordea, erdibideko hautua egiten dugu. Elkarrizketa erdi-egituratuak prestatu ditugu sakoneko elkarrizketak gauzatzeko. Mota horretako elkarrizketetan ikertzaileak eskema bat prestatzen du elkarrizketak egin aurretik. Eskema horretan eztabaidatu nahi diren hizketagaiak planteatzen dira. Galderak irekiak direnez, elkarrizketatuak libreki erantzuten du. Ikertzailearen eta elkarrizketatuaren elkarrekintzan zehar galdera berriak egiteko tartea ere badago (Merton eta Kendall, 1946).

Guk diseinatutako gidoietan hiru fase bereiztu nahi izan ditugu: (1) krisi aurreko fasea, (2) krisi garaiko fasea eta (3) krisi osteko fasea. Hain zuzen, hiru fase horiei jarraiki planteatu ditugu komunikazioaren kudeaketari buruz galdetu nahi genituen gaiak eta azpi-gaiak. Gidoiaren diseinua, hiru fasetan zehar enpresaren eta krisi-aktore ezberdinen arteko harremana aztertzeko pentsatua zegoen, besteak beste: krisiaren aurrekariak, krisiaren testuingurua, krisi aktoreen rolak, jarrerak, tentsioak, krisi-komunikazioaren kudeaketarako praktikak, hedabideekiko harremana, tratamendu mediatikoari buruzko iritzia, krisi-kudekaetaren ahulguneak, indarguneak, krisitik ikasitakoak, emandako soluzioa eta aurrera begirakoak.

Bestalde, kooperatibagintzaren balioak eta printzipioak arakatzea nahi genituen, baita zein puntutaraino komunikatu zezaketen ere. Alegia, zein den kooperatibaren komunikatzeko gaitasuna eta trebezia, eta zein puntutaraino aplikatzen dituzten harreman publikoetako eta krisi komunikazioetako teoriak praktikan.

Azkenik, eztabaida-taldeetan, haria eta norabidea ez galtzeko erabili genuen gidoia ere hiru fasetan bereiztu genuen. Kazetariei eta langileei ere hiru multzo horietan aurkeztu genizkien gaiak eta azpi-gaiak. Talde bakoitzarentzat galdetegi berezia presatu genuen helburu eta iker-galderei jarraiki. Galderen ordena aurrez finkatu genuen modelatzaile lanak samurtzeko. Eztabaida-taldea hasi aurretik, tarte bat eskainiko genion parte hartzaileen aurkezpenei (izen-abizena, ordezkatzen duen erakundea edo duen profila, etab.) elkar ezagutu zitezen. Jendea lasaitu asmoz, pasta eta edari batzuk banatu genituen. Galdera orokorrekin hasi genuen saioa eta zehatzagoekin amaitu genuen. Bukatu aurretik, esan-eginen laburpen bat egin genuen, aipatutako gauza garrantzitsuenen eta adostasun eta desadostasunen laburpena eginez. Amaieran, taldekideen parte-hartzea eskertu zen.

Bai sakoneko-elkarrizketen eta bai eztabaida-taldeen galdetegiek[100] UPV/EHUko Gizakiekin lotutako Ikerketarako Etika Batzordearen (GIEB) onikusia zuten.

Elkarrizketa saioak eta eztabaida taldeak gauzatzeko orduan, lagungarriak egin zitzaizkigun zenbait aholku bildu genituen ikerlari ezberdinen gidaliburuetatik (Juaristik, 2003:147-149; Ruiz-Olabuenaga eta Ispizua, 1989; Valles, 2003).

5.1.3.3 Datuen hustuketa eta azterketa

Datuak kodifikatzeko ezinbesteko urratsa da audioen transkripzioa egitea. Hartara, elkarrizketak eta eztabaida-taldeak gauzatu ahala ideiak antolatu, orraztu eta audio-grabaketen transkripzioari ekiten genion. Behin

[100] Galdetegiak eranskinetan kontsulta daitezke. Ikus. Eranskina 2.

materiala transkribatuta, datuen kodifikaziotarako McCraken-ek (1988) garatutako bost urratsen metodoa jarraitu genuen.

Lehenik, elkarrizketa transkribatu eta dokumentua birritan irakurtzen genuen, bata edukia ulertzeko eta bestea ohar edo iruzkin adierazgarriak identifikatzeko. Irakurtzen ari ginela, orriaren bazterretan eta marjinetan oharrak egiten genituen. Alegia, elkarrizketaren atal horretan elkarrizketatuaren esan-eginak harrapatzen eta laburbiltzen zituzten esaldi laburrak idazten genituen. McCraken-ek (1988) mota honetako esaldiei "utterances" deitzen die: ikerketaren kontestuan identifikatutako adierazpen eta elementu erakargarriak, hain justu.

Hurrengo fasean, fokua kategoria deskriptiboetara bideratzen da, hau da, kontzeptualizazio teorikoetan jarri genuen arreta datuen analisia egiterako orduan. Helburua da bildutako datuak ikerketa gidatzeko osatu genuen marko teorikoko kontzeptuekin erkatzea. Ondoren, guk egindako oharretatik eratorritako memoak (ideia laburrak) atera eta ordenatu genituen. Behin memoak identifikatuta, gure iker-galderetako kode ereduekin lotzen hasten ginen. Modu horretara, memoak gaietan, azpi-gaietan eta patroi jakinetan integratzea lortzen genuen.

Laugarren urratsean, aurreko fase guztietan aztertutako eta sortutako materiala lotzen eta konektatzen da. McCraken-ek urrats honi "garapen tematikoa" deitzen dio. Gai nagusiak ateratzen dira ikertzaileak egindako oharretatik eta elkarrizketatuek aipatutako komentarioen klusterretatik: pasarte espezifikoak, kontraesanak, errezeloa adierazten duten ideiak, datu adierazgarriak, anekdotak, asoziazioak, antzekotasunak, ezberdintasunak, etab. Fase honetan datuak bere garrantziaren eta esanahiaren arabera ordenatu ziren. Azkenik, nagusi ziren gaiak sailkatu ziren eta datuak landu ziren gure iker-galderei erantzuteko.

Sakoneko-elkarrizketen eta eztabaida-taldeen kodifikazioan zehar, Strauss-en eta Corbin-en (1998) kodifikazio-eredua ere lagungarria egin zitzaigun. Autore hauek bereizten dituzten urratsak, ordea, hiru dira:

1. Kodetze irekia -*open-coding*- : prozesu honetan elkarrizketatuek eta parte-hartzaileek adierazietako gako-kontzeptuak, terminoak eta metaforak kodetzen dira.

2. Kodetzen axiala -*axial coding*-: kodetze-prozesua hau konplexuagoa da, aurreko kodetzeetatik eratorritako azpi-kategoriak sortzen eta multzokatzen baitira.

3. Kodetze selektiboa -*selective coding*-: prozesu honetan literatura erabiltzen da kodetzeen sailkatze teorikorako: "The process of integrating and refining the theory" (Ibidem, 124.orri.)

Sakoneko elkarrizketak eta eztabaida-taldeez gain, aipatzeko da, halaber, elkarrizketatu ezberdinek mailegatutako dokumentuak eta txostenak ere analisirako iturri gisa baliatu genituela, besteak beste: komunikazio-planak, adierazpen ofizialak, aldizkariak eta Mondragon Taldeak krisi osteko faseen ebaluazioari buruz egindako txostenak.

Azkenik, emaitzen idazketari dagokionez aipatu, elkarrizketatu bakoitzaren adierazpenak deskribatzean elkarrizketatuen eta parte-hartzaileen izenik ez dugula emango, haien kargua aipatuko dugu bakarrik. Haien aipuak jasotzerakoan, ordea, elkarrizketatuaren abizena aipatuko dugu. Izan ere, elkarrizketatuen erreferentzialtasuna dela medio, euren ikuspuntuak garrantzi handia dute. Langileen eta kazetarien eztabaida-taldeetako materiala aztertzerakoan, aldiz, datuen sentikortasuna dela-eta, kode baten arabera identifikatuko ditugu parte-hartzaileak.

5.1.4 Emaitzen (des)konposaketa

Azpi-atal honetan bi eztabaida-taldeetatik eta zortzi sakoneko-elkarrizketetatik bildutako datuak krisi-fasetan eta gako-kategoriatan metatu ditugu.

5.1.4.1 Hedabideen eztabaida-taldeko emaitzak

Hedabideen-eztabaida taldetik bildutako gogoetak zertuko ditugu hemen. Arreta eman berezia eman diegu haien ekarpen eta funtsezko gakoei; kazetaritza-ikuspuntutik krisi-komunikazioaren oinarrizko hainbat alderdi testuinguratzen laguntzen baitigute.

5.1.4.1.1 Krisi-aurreko fasea

Vox populi

Kazetariei Fagorren egoera larria noiztik ezagutzen zuten galdetzean, guzti-guztiek adierazten dute ez zietela sorpresaz harrapatu, alegia, FEKen egoera kaskarra *voz populia* zela aspaldidanik. Egoera agerikoa bazen ere, "publiko egitea, jendarteratzea eta gauzak argi eta garbi azaltzea falta zitzaien" (Kazetaria 12, *Berria*). Bide horretan, kazetariek gaineratzen dute urrats hori egiteko zailtasunak ere ikusten zituztela, hau da, ez zen kooperatiba bat gehiago, karga sinboliko handia zuen Fagorrek eta ez zen erraza argitzea zein puntutaraino amilduko zen Fagor kooperatiba, ezta guztiz eroriko zen ere. Bazegoen nonbait sinesgogortasuna herritarren, hedabideen eta kooperatibako aktoreen artean.

Arrazoien artean aipatzen dute Mondragon Taldeko kooperatibek beti erakutsi izan dutela kaudimen ekonomikoa, eta aise egin izan dietela aurre krisi-ekonomikoei, neurri berriak hartuz eta enplegua sortuz. Beraz, itxi egingo zela sinestea ere zaila egiten zen. Fagorren jarduera ekonomikoa,

ordea, ez zen ona, baina Fagorretik eta Korporaziotik zabaltzen zen mezua beti zen "salbagarria dena salbatuko dugu" (Kazetaria 10, DV). Halere, produkzio-plantak gelditzen zihoazen heinean, mezu horrek sinesgarritasuna galdu zuen, eta azkenerako arazo gordina agerian geratu zen. Gainera, kazetariek diote langileen eta Fagorren hornitzaileen bitartez ere jasotzen zutela informazioa, eta haiek ere ez zutela gauza onik transmititzen: diru falta eta zorpetze-maila handiegia zen:

> "Mondragonek erabaki oso zaila hartu behar zuen, eta oso gaizki komunikatu zuen bere erabakia. Azkenengo momenturaino beti ukatu zuten Fagor itxiko zela, eta une batzuetan ixteko zantzuak izan arren, gezurretan ari ginela ere leporatu ziguten. Mondragon korporazioa Fagorrentzat irteera bat egongo zela antzematen uzten zuen beti" (Kazetaria 14, EITB).

Kazetarien eta Kooperatiben arteko harremana

Kazetarien arabera, Mondragon Korporazioren komunikazio politika eta hedabideekiko harremana beti egon da taldeko presidentearen ezaugarrien mende: nolako presidentea, halako komunikazioa. José María Ormaechearen ostean, Javier Mongelos (1989) izan zen Mondragon Taldeko lehen presidentea. Mongelosen garaiko korporazioarekin izan zuten harremana positiboki gogoratzen dute kazetariek. Urtero-urtero jarduera ekonomikoaren berri emateko prentsaurrekoa antolatzen zuen, eta nazioarteko makina bat kazetari hurbiltzen zen Arrasatera horren berri emateko. Bere oinordekoen (Antonio Cancelo 1995, Jesus Catania 2002, Jose María Aldecoa 2007 eta Txema Gisasola 2012) garaiko komunikazio-harremana, aldiz, ez dute berdin gogoratzen. Termino komunikatiboetan, inflexio puntua Aldekoarekin etorri zen. *Noticias Taldeko* kazetariaren ustez Aldekoari ez zitzaizkion atsegin erreportariak, eta bere ondorengoari (Txema Gisasola) FEKen porrotaren erru osoa leporatzen zitzaionez, ez zuen komunikazioa behar bezala kudeatu eta hedabideekin izan zuen harremana oso txarra izan zen.

Zentzu horretan, kazetarientzat azpimarragarria da oso Mondragon Taldeko presidenteen ibilbidea, alegia, gehientsuenak Fagor Etxetresnak Kooperatibatik edo Fagor Taldetik datoz (Mondragon Taldeko Kooperatiba garrantzitsuenetatik), eta horrek badu nonbait konnotazio negatibo bat iritzi publikoari begira; Fagorren kudeaketa txarra eta krisia ez zaiolako leporatzen FEKi bakarrik, baizik eta Korporaziora lekualdatzen da, bertako presidenteak FEKtik datozelako eta, urteetan, haiek hartu izan dituztelako erabakiak FEKen. Bestela esanda, Mondragon Taldeko presidente gehienak (Catania, Aldekoa, Gisasola) FEKetik edo FTtik baldin badatoz, nola ulertuko ziren Korporazioak behin eta berriro egiten zituen ahaleginak Fagorren kudeaketatik bereizteko? Ez al zegoen jadanik jatorrizko bekatua Mondragon Korporazioan finkaturik? Kazetariek gaineratzen dute hedabideen aurrean Mondragon Taldekoek ez dutela inoiz autokritikarik egin edo erakutsi.

Krisi aurreko harremanari dagokionez, gehientsuenek aipatzen dute MT, FT eta FEKekin izan duten harremana puntuala izan dela, eta beti izan direla kazetariak kooperatibetara hurbildu direnak. Esaterako, *Goiena*ko parte hartzaileak adierazten du bailarako komunikazio talde bat izanik ere ez dutela aparteko edo "etxekoagoa" den komunikazio harremanik izan kooperatibekin, "horren aurka, hermetismoa aurkitu izan dugu, hau da, galderak erantzuten zizkiguten, baina beti izan gara gu haiengana hurbildu garenak" (Kazetaria 9, Goiena). EITBko kazetariarentzat horren atzean bazegoen borondatezko eta mendeko finantza-ekarpenen auzia, eta Mondragon Korporaziotik "ez zuten alarma sozialik piztu nahi jende asko dirua galtzeko arriskuan zegoelako" (Kazetaria 14, EITB). "Mondragon Korporazioak espektatiba faltsuak sortu zituen hedabideak mendeko finantza-ekarpen alerta jotzen ez hasteko" (Kazetaria 11, NT).

*Berria*ko kazetariarentzat agerikoa da Fagorren komunikazio-kudeaketa oso txarra izan dela, eta mezuak ez direla batere ongi kanalizatu. Arrazoien artean aipatzen du mota honetako krisi-egoeretan, normalean, komunikatzeko eta informatzeko gaitasuna duten subjektu asko egon ohi direla. Gainera, anabasa informatiboaren erdigunean kazetariak informazio iturrien bila abiatzen dira, protagonista ezberdinei ahotsa jarriz. Fagorrena gertatzean, Mondragon Taldeko eta Fagor Taldeko aktoreez gain, FEKeko langile asko zeuden kinka larrian eta haiek ere bazuten barne informazio baliotsua. Enpresa ikuspuntutik "ahots ezberdin horiek guztiak kudeatzea lan zaila iruditzen zait niri. Bonba askatu baino lehen, nola jaregingo zuten eta zein modutan salduko zuten erabaki beharko zuketen" (Kazetaria 12, *Berria*).

Azkenik, kazeta-lanaren ikuspuntutik, *Gara*ko kazetariak gogoeta hau egiten du:

> Fagorren krisiaren aurretik ez genuen horrenbeste ezagutzen kooperatibagintzaren eta Kooperatiba Taldearen bilbadura. Fagorrena lehertzean, kooperatibagintzaren meloia ireki zen, hau da, ordu arte ezezaguna zitzaigun barne-mundu hori hobeto konprenitzeko aukera (kooperatibagintzaren sistema, funtzioa, bazkideen kondizioa, finantza-ekarpenak, aurre-konkurtsoaren prozesua, etab.) zabaldu zen eta ez zen lan makala izan niretzat, behintzat (Kazetaria 13, *Gara*)

Gertu dagoen enpresa-sistema bat izan arren, hau da, etxekoa izanda ere kazetariek menderatzen ez zuten elementu asko zeuden Fagorren krisian. Barne engranajeak zeintzuk eta nola kudeatzen ziren ikasi dute. Kazeta ikuspuntutik kasu borobila, alegia.

5.1.4.1.2 Krisi-garaiko fasea

Kazeta-lana: krisiaren estaldura, informazio iturrien kudeaketa eta deontologia

Mondragon Taldeak eta Fagor Etxetresna Elektrikoak-ek agertutako hermetismoaren aurrean, protagonista eta informazio-iturri andana aurkitu zuten kazetariek. Informazioa biltzeko prozesua ez zen erraza izan, baina aukera paregabea ireki zitzaien krisi-aktore batzuekin eta besteekin hitz egiteko. Gainera, krisiak nazioarteko hedabideetara salto egin zuenez, iturriak kontrastatzeko aukera izan zuten kazetariek.

Fagorren krisiari buruz informatzeko FEKera eta MTra deitzen zuten. MTn Itziar Arrue zen telefonoa hartzen zuena, eta FEKen Bittor Arantzabalek erantzuten zuen hasietan, baina gero Elena Goirizelaiak hartu zion komunikazio-testigua. Kazetariek diote desatsegina izan zela haiekin izandako kontaktua, baina datuak kontrastatzea eta konfirmatzea lortzen zuten, behinik behin. "Mondragon Taldetik eta FEKetik ez genuen inoiz *feedback*-ik jasotzen, hau da, ez ziguten inoiz deitzen zerbaiten berri emateko" (Kazetaria 11, NT).

Kazetariek aipatzen dute informazio-iturri aniztasunean filtrazioak ere egon zirela. Kooperatiba eta korporazio barruko nahiz kanpoko krisi-aktore ezberdinekin hitz egiteaz gain (jende pribatua, langile bazkideak, zuzendariak, testiguak, letraduak, etab.) behin hartzekodunen konkurtsoak deribatutako prozesu judiziala hastean, informazio ofiziala eta estraofiziala lortzea pixka bat errazagoa egin zitzaien:

> "lehenik eta behin zuk informazio-iturriak lortu behar zenituen. Iturri hauetatik ez zenuen informazioa Atik Zra argitzen, baina apurka-apurka hari-mutur ezberdinak josten zenituen eta hipotesi ezberdinak planteatzen. Gero, hipotesi horiek egiaztatzen saiatu behar zinen. Hori guztia, noski, ez zen lan erraza izan" (Kazetaria 12, *Berria*).

Informazioa lortzeko zailtasunen eta ezaugarri berezien artean, kooperatiba izaera aipatzen da, hau da, beste enpresa kapitalistetan ez bezala, langile-bazkideak izanik ez zegoen sindikaturik edo komiterik. Adibidez, langileen artean bozeramaile ofizialik ez egoteak komunikazio ahotsak dibertsifikatzea ekarri zuen. Langileak ez zeuden antolatuta eta informazioa ez zen behar bezala bideratu. Mondragon Korporazioa eta Fagor Etxetresnak Kooperatibaren artean ere antzeko zerbait gertatu zen:

> Behin eta berriro tematu ziren Fagor eta Korporazioa bereizten. Hau da, kooperatiba bakoitzak bere komunikazio arduraduna zuela ohartarazten zintuzten. MTek ez zuen Fagorren informazioa konfirmatzen ezta ezeztatzen ere. Naturaltasun falta zegoen; izan ere, denok genekien bi aktoreak loturik zeudela" (Kazetaria 9, Goiena)

*Berria*ko kazetariak nabarmentzen du krisiaren estaldura egiteko orduan, oso jende gutxik bereizten zituela bi erakundeak. Berez, legearen aurrean bi erakundeak ezberdinak eta independenteak ziren, baina Fagorren porrotaren ardura zeinena zen bereiztea zaila egiten zitzaien. Korporazioak, nolabait, irudi legal horri heldu zion Fagorren auziaz urruntzeko. Langileei, ostera, Fagorren itxiera korporazioari leporatzea

komeni zitzaien biktimen rola hartzeko. Hala, aktore bakoitzak bere estrategia erabili zuen Fagorren auzitik onik ateratzeko.

Kazetariek Fagorren krisiari buruzko albisteak idazterakoan aurkitu zuten beste traba bat markaren erabilpena zen. Fagor Taldeko beste zazpi kooperatibek (Fagor Industrial, Fagor Ederlan, Fagor Automation, Fagor Electronica, Fagor Arrasate, Copreci eta Mondragon Assembly) Fagor markaren erabilera komertziala partekatzen zuten. Fagor marka amankomuna zen guztientzat, hau da, haien produktuak saltzerakoan guztiek zeukaten Fagor marka erabiltzeko aukera haien merkatu eta sektorean.

Kazetariek aipatzen dute espazio faltagatik titularretan ez zutela Fagor Etxetresna Elektrikoak jartzen, baizik eta Fagor adiera bakarrik erabiltzen zutela. Espresio horrek, ordea, hautsak harrotu zituen gainontzeko ahizpa-kooperatibetan; izan ere, titularren zehaztasun falta horrek beste kooperatibak ere kinka larrian zeudela ematen zuen aditzera. Kazetariek, beraz, titularretan ez zuten behar bezala bereiztu krisia nori zegokion; albistearen gorputzean argitzen zuten hori. Gainera, euskal nahiz espainiar telebistetan kooperatiba okerraren irudiak erabiltzen zituzten FEKen krisia ilustratzeko.

Egoera horren aurrean, Fagor Taldeko zenbait kooperatibek (Industrial eta Ederlan) beste marka batzuk sortu zituzten Fagorren krisitik bereizteko, eta behin eta berriz argitu behar izan zieten medioei haiek ez zutela zer ikusirik FEKen krisiarekin, hau da, estrategia komertzial propioa, merkatu eta bezero ezberdinak, eta hornitzaile eta balantze ekonomiko indibiduala zeukatela esatera atera ziren asko eta askotan. Labur esanda, FEKen krisiak ez zietela haiei eragiten.

Kazetariek bide horretan, autokritika piska bat egiten dute esanez etxeko medioak izanda krisiaren estaldura egokiago bat egin zezaketela, bereziki, markaren erabileran eta Fagor Taldeko kooperatibei buruzko azalpen pedagogiko gehiago emanez. *Gara*ko kazetariak aipatzen du FEKen krisiaz aparte, gainontzeko kooperatiben eta MTren inguruko albisteak ere publikatu zituztela FEKen krisi-eraginak ez nahasteko, baina argitzen du halaber albiste horiek ez zirela izan horren erakargarriak publiko orokorrarentzat. Halere, *Gara*ko berriemaileak aipatzen du FTko kooperatibetatik jasotzen zuten hermetismoak ez zuela batere laguntzen kazeta-lan deontologiko horretan, eta hori guztia azaltzea eta argitzea beraiei zegokiela: "bitxia zen zeren eta haiek kexatzen ziren guk haien irudiak nahasten genituela, baina haiek ere ez ziguten informazio argigarririk ematen haien egoitzetara deitzen genuenean" (Kazetaria 13, *Gara*).

Krisi-komunikazioa kudeatzeko zailtasunak eta huts egiteak

Kazetari guztiak bat datoz adieraztean FEKen krisia ez zela batere erraza komunikatzen. *Berria*ko kazetariak dio Txema Gisasola MTko presidente egoteak ere nabarmen konplikatzen zuela egoera:

> "Gisasola izan zen Brandt erosi zuen arduradun nagusia. FEKeko presidentea zela erosi zen Brandt, eta denborarekin ikusi da erosketa horrek estualdian utzi zuela Fagor. Krisiaren erantzule nagusia taldearen barruan badago, zer komunikatu behar du taldeak? Nola komunikatu dezake krisia? Zer esan dezake eta zer ez? Korporazio bezala dirua txertatzeari uzten badiote, nola justifikatu dezake erabaki hori beste zuzendarien aurrean Girasola bera izan bada arduradun nagusietako bat? Egoera kaotikoa zen, eta zaila zen krisiaren hastapenetik komunikazioaren kudeaketa egokiro bideratzea (Kazetaria 12, *Berria*).

Noticias Taldeko kazetariak dio komunikatzeko gaitasuna pertsonaren jarreran eta gogo onean islatzen dela: "hedabideetan atera nahi ez duen presidente bat baldin baduzu, zein da horren ondorio eta eragina? Bada, Korporazio-talde guztiz hermetiko bat" (Kazetaria 11, NT).

Kazetariek aipatutako huts egiteen artean, itzalaldi informatiboa aipatzen da. Ez zegoen webgunerik edo on-line ataririk krisiari buruzko segimendu bat egiteko, ez eta albiste berriak kontsultatzeko ere. Aldizka, epailearen autoak argitaratzen ziren. Hala, jakinarazpen ofizialetara soilik mugatzen zen MTko eta FEKeko komunikazio-jarduera. Komunikatu horiek "beharturik zeudelako bidaltzen zituzten, Balore Merkatuaren Espainiako Batzordeak hala eskatzen ziolako" (Kazetaria 11, NT). "Erabaki garrantzitsuak hartzen zituztenean komunikatzen zuten, adibidez, MTek dirua txertatzeari utzi zionean edo hartzekodunen aurre konkurtsoan sartu zirenean. Ohar horiek labur-laburrak izaten ziren (Kazetaria 12, *Berria*).

Bestalde, kazetariek diote MTtik ez dutela inoiz presiorik jaso notizia bat edo beste publikatzeko. Alde bateko zein besteko elkarrizketa eta erreportaje anitz publikatu arren, Modragon Taldea "ez da dedikatu hedabideetara deitzen eta hau edo beste kentzeko eskatzen" (Kazetaria 13, *Gara*). "Baliteke hasieran txantaje emozional bat egon izana, hau edo beste publikatzea komeni ez dela, edo kontuz honekin esatean, baina presiorik inoiz ez dugu jaso" (Kazetaria 9, Goiena). "Kontziente ziren panoramaz, eta bazekiten horren berri ematea geldigaitza zela. Jakitun ziren guk ateratzen genituen notiziak egiazkoak zirela" (Kazetaria 13, *Gara*). "Agian langileen kolektiboak presioak jasan dituzte, langile batekin hitz egin nuen eta horixe komentatu zidan: zerrenda beltz batean jarri ziotela "sindikalista" izateagatik edo zarata gehiegi ateratzeagatik. Eta beste batzuei bajan denbora luzez egoteagatik ere" (Kazetaria 12, *Berria*).

Krisi-komunikazioa behar bezala kudeatzeko zailtasunen artean, krisiak bereganatutako dimentsio politikoa aipatzen dute. Hedabideetan denetik irakur zitekeen: Jaurlaritzak gauza bat esaten zuen, MTek beste bat eta FEKekoek beste bat. Diskurtsoen arteko inkongruentzia zegoen aurrez-

aurre. EAJ/PNV heldu berritan zegoen gobernura eta ez zitzaien komeni FEK erortzea. Mondragon eta Eusko Jaurlaritzaren artean desadostasunak egon ziren une batez, baina gero harreman horiek zuzenduz joan zirela aipatzen dute kazetariek: "Jaurlaritzak ez zuen ongi hartu Mondragonen erabakia (diru gehiago ez txetatzea), estrategikoki oso gaizki zetorkiolako gobernuari hori gertatzea. Gainera Jaurlaritzak ere diru publikoa txertatua zuen FEKen, eta ez zuten batere ongi hartu Mondragonen erabakia (Kazetaria 12, *Berria*).

Arantza Tapia, Josu Erkoreka, Martin Garitano eta Jose Luis Bilbaoren arteko mezu gurutzatuek erakutsi zuten krisiaren auzia ia-ia pronbitziakerian erortzen ari zela. Probintziakeria hori, hain zuzen, Bizkaiko Aldundiako presidenteak areagotu zuen Edesaren auziarekin; Basauriko kooperatibaren bideragarritasuna segurtatuz eta langileei soluzioak promestuz. Beste aldean, ordea, Gipuzkoako Aldundia eta kooperatibak zeuden. Nonbait, Arrasate, Aretxabaleta, Eskoriatza eta Bergarako kooperatiba eta langileek "lehentasun gehiago" izango zutela ere antzeman zitekeen; bertako langileak langile-bazkideak baitziren.

Tira-bira horiei gehitu behar zaie Jaurlaritzak Ekarpen Sozietatearen bitartez Fagorri emandako diru publiko kopuruek ezbaian jarri zutela gobernua. Izan ere, injektatutako dirua zuloak estaltzeko erabili zen eta ez enpresa proiektu berrian inbertitzeko. Horrek iritzi publikoaren haserrea areagotu zezakeen. Kazetarien arabera, baliteke euskal gobernuak haserre-irudia erakutsi izana, baina haiek ere jakitun ziren Fagorren egoera ez zela batere ona.

Hedabideen eta langileen arteko harremana

Kazetarien eta langileen arteko harremanaz galdetzean, guztiek erantzun dute elkarren arteko konfiantza zegoela, hau da, nolabaiteko interes komuna: kazetariek kooperatibek ematen ez zuten informazioa langileen bitartez lortzen zuten, eta langileek haien ahotsa eta aldarrikapenak entzuteko hedabideen laguntza behar zuten. *Berria*ko kazetariak susmatzen du, oro har, langileek nolabaiteko sentimendu gazi-gozoa senti zezaketela kazetariekiko, hau da, haien aldarrikapenei eta ekintzei ez zitzaiela estaldura egokia eman kazetarien partetik. Hain zuzen ere, *Berria* eta *Gara*ko kazetarien arabera enpresa kapitalistak itxi izan direnean, medioek langileengan foku gehiago jarri izan dutelako (grebetan, aldarrikapenetan, manifestazioetan, etab). FEKen krisian, aldiz, kazetariek oso presente zuten langileak haien enpresetako bazkideak eta jabeak zirela:

> "FEKeko langileak ez ziren besteren konturako langileak, bazkide-langileak ziren. Niretzat ezaugarri hori ezberdintzea funtsezkoa da. Ez zegoen langileen batzorderik, sindikaturik (....), hau da, denbora luzean langile hauek eskubide, soldata eta lan-baldintza oso onak izan dituzte, eta gauzak gaizki joan direnean, bada, ikusi dute nolakoa den beste

> aldea, hots, finantza-ekarpenak galtzea, etab. Hori guztia oso gogoan izan dut FEKen krisiari buruz idatzi dudanean. Ezin duzu idatzi Celsako (enpresa kapitalista) langileak izango balira bezala (Kazetaria 12, *Berria*)

Kazetarien adierazpenak erkatzean ikusten da langile-bazkideen izaerak eta kondizioak eztabaida sortu zuela kazetariengan. Langileek, beharbada, hedabideen partetik sostengu eta "langile-klasearen defentsa" sutsuago bat espero zuten, baina kazetarien ikuspuntutik hauek ez ziren "langile arruntak" ezaugarri berezi bat zuten: haien enpresaren jabe ziren eta, beraz, enpresaburuak. Hori guztia albisteetan kontatzea oso zaila egin zitzaien kazetariei. Horri erantsi behar zaio langileak beraiek ere ez zeudela ongi antolatuta. Hori nahiko garbi ikusi zuten Grumaleko langileekin. Arrasateko, Eskoriatzako, Aretxabaletako eta Bergarako langileak ez bezala, Azpeitiako langileak besteren konturako langileak ziren eta sindikatuen (ELA eta LAB) bitartez aldarrikatu eta antolatu zuten haien borroka. Bazirudien, nonbait, Arrasateko langileek ez zutela esperientziarik kontu hauetan:

> "Arrasateko langileak kalean manifestatzen ikusi nituenean eta jendea logoa pegatzen eta... ezin nuen sinetsi ikusten ari nintzena. Xabier Bengoetxeari egin nion elkarrizketa bat manifestazio-egunean bertan, eta manifestaziora joango zela esan zidanean galdetu nuen: baina zer eskatu behar duzu? Nori eskatu behar diozu ezer? Zer ari zarete eskatzen eta nori? Nola joango zara manifestaziora zu zarenean enpresaria? Enpresaburu bati denda erortzen zaionean, nori eskatzen dio ezer? FEK eta MT juridikoki enpresa independenteak ziren, ezin zion ezer eskatu Mondragoni". (Kazetaria 12, *Berria*)

Krisi-komunikazioaren adibide onak hankamotz

Kazetariek nekez ikusten dituzte komunikazio-asmatzeak FEKen eta MTn. Eztabaida-taldea burutu zenean ere (2015), hots, itxieratik bi urtera, komunikazio aldetik irudipen berdina izaten jarraitzen zuten, hau da, komunikazio-falta oraindik ere MTn instalatuta jarraitzen zuela. Oro har, Javier Sotilen komunikazio esfortzuak gutxi izan direla eta hauek oso berandu etorri direla aipatu zuten.

Kazetariek adierazten dute MTn komunikazio-ekintzetan herabetasuna antzeman zutela. Aita Arizmendiarrietaren jaiotzaren urteurrena (100 urte), adibidez, ezbaian jarri zen sistema kooperatiboa berresteko aprobetxa zitekeela ere aipatzen dute, baina langileen manifestazioek eta *Ordaindu* plataformen presioek nolabait Mondragon erreprimitu zutela diote kazetariek. Presio asko zuen Mondragonek, "buruz nahiko ahul zeuden komunikazio-ekintzak egiteko, beraientzat komunikatzea biluztea bezala da" (Kazetaria 11, NT). Mondragonek bere barnean errunduntasuna zeramala aipatu zuten gainontzeko kazetariek, hau da, zerbait gordetzen ariko balira bezala jokatu zutela. Nolabait, gauzak gaizki egin dutela eta egindako hori ordaintzen ari direla: "nik uste

dut ez dutela jakin tortilari buelta ematen eta 1.800 langile ingururen birkokapenak balioesten (....). Langile horiez ez dira kaleratuak izan, eta niretzat hori ez da tontakeria bat" (Kazetaria 12, *Berria*).

Hain zuzen, birkokapen horien guztien datuak emateko eta krisi-balantzearen berri emateko Mondragonetik egindako oharrak lerro gutxi batzuetara eta Youtuben aurrez prestatutako bideo-komunikatu batera murrizten zirela ere aipatzen dute kazetariek. Komunikazio-kudeaketaz gogoeta hauek egin zituzten eztabaida-taldeko parte hartzaileek: "Hori berori prentsaurreko bat izango litzateke beste mentalitate bat duen enpresa batean". (Kazetaria 14, EITB). "Badirudi ez dakitela haien komunikazioa kudeatzen" (Kazetaria 9, Goiena). "Prentsaurrekoa deitzen badute, kazetariok bertaratuko gara hau eta beste galdetzera, eta hor jada biluzten hasi behar dira. Jende horri ez zaio inoiz gustatu haien datuez hitz egitea eta datuak erakustea. Ez dut izango sekta bat denik, baina oso hermetikoak dira (Kazetaria 12, *Berria*).

Komunikazioari dagokionean, Mondragon Taldeak autokritika pixka bat egin duela ziurtatu zuten kazetariek. Txema Gisasolaren dimisiotik (urtarrila, 2014) Javier Sotilek kargua hartu zuen arte (azaroa, 2014) bost kidek osatutako kudeaketa-taldea ibili zen Mondragoneko zuzendaritzan. Bada, denbora horretan guztian ez zen bozeramaile ikusgairik egon, eta ez zen adierazpenik egin medioetan. Kudeaketa-talde horretako batzuek adierazpen eta hedabideekin harreman gehiago eskatzen zuten, beste batzuek, ordea, diskrezio gehiago nahi omen zuten. Sotilek kargua hartu eta hilabete gutxira hitzaldi edo prentsaurreko antzerako bat antolatu zen Bilbon Elkargi erakundearekin; *off the record* izan zen batzorde guztia. Geroztik, Mondragonekoak pixka bat irekitzen hasi zirela ere adierazten dute kazetariek.

Hainbat kazetarik diote Antonio Cancelo, Mondragoneko presidente ohia, adibidez, elkarrizketatzeko prest agertu zela behin baino gehiagotan, eta ez zuela inolako eragozpenik Fagorren auziari buruz hitz egiteko. Berak ere komunikazio gehiago eskatzen zuela aipatu zuten kazetariek. Jose Maria Aldecoari ere eskatu zitzaion elkarrizketa egitea, baina honek eskaera baztertu zuen. Parte-hartzaileen iritziak entzunda badirudi, nonbait, Mondragon Taldeak barneratuegia zuela enpresa-talde bezala irudi oso ona zuela etxean nahiz nazioartean eta, beraz, inoiz ez dute erabili hedabideak haien irudia ontzeko: "orain arte ez dute hedabideen beharrik izan, ez dituzte medioekiko harremanak zaindu haien irudia eta gora-beherak babesteko. Hitz egin gabe ere irudi ona zuten, haiek sortutako eta sortzen dituzten lan-postuekin jadanik orban hau izan dute" (Kazetaria 12, *Berria*). "Mundu guztia niri ikustera eta bisitatzera etortzen bada, zertarako mugitu? Nire ustez arazoa larriena da ez direla konturatzen zenbatekoa den haien proiekzio soziala" (Kazetaria 9, NT).

Krisiaren kazetaritza-balioa

FEKen itxiera gai nagusietako bat izan da etxeko kazeta-azaletan. Euskal hedabideen agendan *top* zerrendan egon da denbora luzez. Bestalde, Mondragonen itxialdi informatiboaren aurrean kazetariek diote atzerriko hedabide batzuek hedabide lokalak baliatu dituztela krisiari buruzko informazioa lortzeko eta interpretatzeko. Beste batzuek, aldiz, euskal kooperatibak kritikatzeko aprobetxatu dute FEKen krisia. Horien artean aipatzen dira Espainiako kazeta jeneralistak. Kritika horien aurrean, Mondragon Taldea ez da inoiz bere irudia defendatzera atera.

5.1.4.1.3 Krisi-ondoko fasea

Ziklo berria FEK eta MTentzat?

Eztabaida-taldeko parte hartzaileei krisia itxitzat ematen zuten galdetzean, guztiek aipatu zuten ezetz. Oraindik finantza-ekarpenen auzia eta CNA Group-en adjudikazioa puri-purian zeudelako. Gainera, beste kooperatiba batzuen egoera (Eroski) ere zintzilik zegoela adierazi zuten. Halere, CNAak Garagartzako lantegia martxan jarri zuenean, Mondragon "tunelaren amaieran argi printzak ikusten hasi" zela aipatu zuen kazetari batek (Kazetaria 13, *Gara*). Beste batzuek gaineratu zuten FEKen krisia judizialki eta legalki amaitutzat ematen zutela, baina oraindik *Ordaindu*-ren epaiketen ebazpenak falta zirela eta ikusteke zegoela, halaber, CNA Group-en ahalmena Garagartzako kooperatiba altxatzeko.

Komunikazioari dagokionean, krisi-osteko fase honetan Jabier Sotilen kudeaketa eta agerpen publikoak (ziklo berri gidatzen) positiboki kalifikatzen dituzte kazetariek. Ez, ordea, Mondragon Taldetik haiek jaso duten tratua. Gainera, Eroskiren auziarekin ere antzeko jarrera bat izaten ari zirela ere gaineratu zuten parte hartzaileek:

> "Ez diet gutxiengo puntuazioa emango zeren azkenean informazioa konfirmatzen zizuten. Krisiaren azken zikloan gehiago ireki ziren eta gardenagoak izan ziren, baina oso gaizki kudeatu zuten hedabideekiko harremanak. Egindako autokritikaz aparte uste dut ezer gutxi ikasi dutela; izan ere, Eroskiren gaiarekin ere komunikazio-politika berdintsuarekin jarraitzen dute" (Kazetaria 9, Goiena)

Ikasbideak

Kazetarien azken gogoetetan sarritan errepikatutako kritika hauxe izan zen: Mondragon Taldea isilik egoteagatik beste askok hitz egin dutela berain ordez. Alegia, ez dezatela pentsatu krisian zehar bere baitan bilduta egoagatik ez direnik gauzak argitara eramango, hau da, gustatu edo ez, gauzak publiko egingo direla era batera edo bestera, eta hobe dela zuk nahi duzun moduan ateratzea, edo zuk nahi duzun bezala azaltzen saiatzea. Komunikazio-kudeaketa horretan guztian hanka sartu dutenez "gauza asko atera dira, asko egiak, asko osatugabeak, erdi-egiak eta erdi-gezurrak. Nire ustez kaos informatiboa izan da. Guri, hedabideoi, salmenta

aldetik ez zaigu batere gaizki etorri horrelako kasu bat, baina enpresarentzat zorigaiztokoa izan da (Kazetaria 12, *Berria*).

5.1.5 Helburu eta iker-galderen frogapena

Helb1: Fagorren krisi-kasuaren konplexutasuna ulertu barne zein kanpoko ahots anitzak arakatuz.

Iker-g1 Nolakoa izan da krisi-komunikazioaren kudeaketa krisi-aurreko, krisi-garaiko eta krisi-ondoko faseetan?

Krisi-aurretik, hedabideek aipatzen dute ez zutela aparteko harreman berezirik MTko kooperatibekin, eta beti izan direla haiek kooperatibara hurbildu direnak ezer galdetzera. Komunikabideekiko harremana puntuala izan da beti. FEKen egoera larria kooperatiben ahotik atera ez bazen ere, kazetariak jakinaren gainean zeuden. Kazetariek aitortzen dute, halaber, ezjakintasuna zutela kooperatiben sistema eta funtzionamenduarekiko. Langileak ere jakitun ziren FEKen egoera kaskarraz baina salatzen dute ez zitzaela modu gordinean azaldu zein zen bene-benetako egoera, hots, goi-arduradunek beti esperantza-printzak erortzen uzten zizkietela. Bestalde, FEKeko eta MTko komunikazio arduradunek balizko krisiaren aurrean eszenatoki ezberdinak irudikatu eta aldiro-aldiro bide-orria zehazteko bilerak egin bazituzten ere, krisi-errealitateak paperean idatzi eta aurreikusitako plana zapuztu zuela argudiatzen dute.

Krisi-garaian, komunikazioaren kudeaketa hutsala izan zen. Krisiaren erantzuleak nortzuk ziren identifikatzeko nahia zegoenez, MT eta FT FEKen krisitik bereizteko saiakerak egin zituzten. Estrategia, beraz, FEKen krisi-erantzukizunetik urruntzea izan zen. Gainera, FEKen itxieraren kausa Mondragon Korporazioara lekualdatu zen, Gisasola FEKen zuelako egina bere ibilbide nagusia. Jatorrizko bekatua Mondragon Korporazioan finkatu

zenez, komunikazioaren kudeaketa ere baldintzatuta ikusi zen. Gainera, FEK konkurtsoan sartu zenean, botere faktiko guztiak galdu zituen, eta ezin izan zuten ekintza komunikatiborik egin.

Krisi-ondoko fasean komunikazioaren-kudeaketa piska bat hobetu zen. Behin auzi juridikoak eta ekonomikoak argitu ostean, Jabier Sotilek erreleboa hartu eta MTren irudia eta egonkortasuna zaharberritu zituen. Halere, ekintza komunikatiboak beti egon dira "Eskuratu eta Ordaindu" bezalako plataformen presioagatik baldintzatuak.

Iker-g2 Nolakoa izan da Fagorreko enpresa-zuzendarien eta langileen erreakzioa krisia lehertzean? Nolakoa izan da erabakiak hartzeko prozesua? Nola kudeatu da krisi-komunikazioa barne zein kanpo dimentsioetan?

FEKek Euskal Herrian duen pisu sinbolikoa medio, sinesgogortasuna eta harridura gailendu zen kazetari, herritar, FEKeko, FTko eta MTko krisi-aktoreen artean. FEKen egoera larria jakina bazen ere, zaila zitzaien sinestea FEK itxi egin zitekeenik. Atzean dagoen arrazoia da Mondragon Taldeko kooperatibek orain arte krisi ekonomikoei aurre egiteko erakutsi izan duten elkartasun-mekanismoak eta kaudimen ekonomikoaren egoera osasuntsua. Hein batean, aingeru begiralearen papera egotzi dakioke MTri. Azken unera arte, gainera, mezu itxaropentsuak igortzen saiatu ziren kooperatibetatik, baina FEKek MTren batasuna bera, elkartasun mekanismoak eta funtzionamendua kolokan jarri zituenean, finantza-ekarpenak etetea erabaki zuen. Gainera, krisia tsunami bat bezala heldu zen eta erabakiak hartzeko nahiz komunikazioa kudeatzeko aukera gutxi zegoela ondorioztatu da.

Kooperatibetan, egoera normalean, erabakiak hartzeko prozesua nahiko konplexua bada, krisi-egoeretan egiteko hori mila bider zailagoa da. Erabakiak modu asanblearioan hartu behar izate horrek gauzak azkar ebaztea zailtzen ditu. Nolabait, krisiaren aurretik, kooperatibaren dimentsio eta langile-bazkide kopuru handiak ez zuen utzi FEKen krisi-zantzuak behar bezala kudeatzen. MTko krisi-kabineteko kideek ere zailtasunak izan zituzten erabakiak hartzeko orduan, akordiorik ez bazegoen bertan behera uzten zen proposamena edo erabaki-prozesua. Komunikazio-politikari dagokionez, komunikabideetan protagonismorik ez hartzea erabaki zuten.

Krisi-komunikazioaren barne- eta kanpo-kudeaketa ez zen behar bezala antolatu. Komunikazio-kanalak eta publikoak ez ziren behar bezala segmentatu eta eszenatoki ezberdinak aurreikusi arren, errealitateak krisi-aurreko plan guztia irauli zuen. Komunikatzeko orduan, FEKetik eta MTtik barne publikoak lehenetsi izan dira beti, eta ez hedabideak (kanpo-komunikazioa). Langileak, aldiz, informatuak baino desinformatuak sentitu dira prozesu osoan zehar. Kanpo-komunikazioari begira ere beste zailtasun batzuk aurkitu zituzten: FEKen hornitzaileak eta marka bera

gainontzeko ahizpa-kooperatibek erabiltzen zutela eta, beraz, mugak zituzten mezu amankomunak helarazteko orduan. FEKen krisi-komunikazioa hiru mailatan kudeatu behar zela ondorioztatu bada ere, oraindik ere ez dago garbi (zehazki idatzita) mota honetako krisi-egoera batean (enpresaren bat desagertzen bada) MTren eta balizko kooperatiba baten artean komunikatzeko konpetentziak norenak izan behar diren.

Iker-g3 Krisialdietan nola indartzen edo ahultzen du barne komunikazioak kanpo komunikazioa? Eta kanpo komunikazioak barne komunikazioa?

Krisi-egoeretan langileei xehetasun guztiak ezin zaizkiela kontatu ondorioztatu dute ikerketa honetako parte-hartzaile guztiek; enpresak xede-talde ezberdinekin irekietako negoziazio-prozesuak zaildu ditzakeelako. Beraz, informazio-konfidentziala egokiro kudeatzea beharrezkoa da mota honetako krisi batean. FEKen kasuan, zaila zen bereiztea barne- eta kanpo-publikoak, alegia, ezin zitzaion komunikatu barne-publikoari berehala kanpo-komunikazioa bihurtu gabe edota minutu gutxiren buruan hedabideetako titular bilakatu gabe. Bide horretan, neketsua zen erabakitzea zein puntutaraino komunikatu ziezaioketen kooperatibako langile-bazkideei. Kooperatibetan barne-publikoak lehenetsi badira ere, FEKen kasuan zaila zen kalibratzea barne-komunikazioa nola ahul zezakeen kanpo-komunikazioa, eta kanpo-komunikazioak nola indartu zezakeen barnekoa. Esaterako, langileak kanpo-kanalen bitartez informatzen ziren krisiaz, eta hedabideekin zuten harremana interesatua zen informatiboki elkarri asetzen zirelako.

Iker-g4 Krisi-egoera batean nola komunikatzen eta informatzen diote elkarri krisi-eragile ezberdinek? Zeintzuk izan dira Fagorreko aktore ezberdinen informazio beharrak?

Langileek hedabideetara jotzen zuten haien kooperatibaren itxieraz informatzeko. Hedabideek, ordea, kooperatibetako arduradunengana jotzen zuten haien informazioak kontrastatzeko, baina horrek ez zien beti kazeta-lan duina ahalbidetzen, eta langileen nahiz goi-arduradunen filtrazioak baliatzen zituzten haien hipotesiak balioztatzeko. Kazetarien eta langileen informazio-beharrak aldirokoak ziren; une oro eskatzen zuten prozesuari buruzko xehetasunak. FEK, FT eta MTko goi arduradunek ez zuten behar hori, haien beharra zen zabalik zituzten auzi potoloak (juridikoa, ekonomikoa eta enplegua) epaileari argitzea, eta horren ondotik kanpo-publikoei informatzea. Kasu horretan, langileak ere kanpo-publikoak bihurtu ziren.

Kooperatibetan oraindik gainditu gabe dagoen ikasgaia da komunikazioa, eta hemendik aurrerako egitekoa da MTren izaeraren anbiguotasuna argitzea eta kooperatiben funtzionamendua kanpo-publikoei hobeto azaltzea. Horrez gain, FEKen krisiaz geroztik identifikatutako informazio-behar bat ere bada langileen koerantzukizuna

eta batzarretako interes-maila igotzeko moduak aztertzea. Badirudi kultura-komunikatibo berria aktibatzea eta aitzineko filosofia atzean uztea ere badela parte-hartzaileek errepikatu duten egiteko garrantzitsu bat.

Iker-g5 Fagorren krisi-kausak, krisi-gertakariak eta krisi-ondorioak berdin interpretatzen dituzte goi-kargudunek eta langileek?

Krisi-aktore bakoitzak bere interpretazioa egiten du FEKen krisiaren gainean. Hein batean, guztiek lotzen dute itxiera krisi-ekonomiko bati, baina doiketak lehenago hasi behar zirela salatzen dute langileek. FEKeko Goi-arduradunak dio langileek bazutela nahikoa informazio egoera larriaz jabetzeko. Hedabideen aburuz FEKeko eta MTko goi-arduradunei itxiera non, nola, noiz eta zeinen bitartez komunikatuko zuten erabakitzea falta zitzaien. Krisi-gertakariak eta krisi-ondorioak azaltzeko orduan, aktore bakoitza bere bizipenetik abiatzen da eta segun eta zein ikuspuntutik begiratzen zaion krisiari, kaleidoskopioaren efektu optikoa azaltzen da, hau da, hodia jiratzean beste muturretik begiratuta interpretazioak (irudia irregularrak) aldatu eta krisi kausak nahiz gertakariak era simetriko anitzetan errepikatzen dira, askotariko multzo aldakorrak bistaratuz. Beraz, krisiak azken batean eraikuntza sozialak direla ondorioztatu daiteke.

Aktore bakoitzak bere krisi-interpretazioa egiten du; gertakarien eta kausen interpretazio horretan, aktoreek azalpen ezberdinak formulatzen dituzte eta gertatutakoaren kausen-erantzukizuna zerbait edo norbaiti egoztea bilatzen dute. Xede-taldeek egotzitako krisi-erantzukizun maila hainbat faktorek moldatzen dutela ere ikusi da. FEKen krisi-kausak kontrolagarritasun faktorearen barruan zegoela kontuan hartuta (kausak kooperatibaren kontrolpean), iritzi publikoak eta langileek erantzukizun-maila altuagoa egotzi diote FEK eta MTri. Gainera, jatorrizko bekatua Korporazioaren zuzendaritzan egonda (Txema Gisasola), erantzukizun-maila hori gehiago areagotu du.

Helb.2.: Fagorren kasua baliatu krisi-komunikazioari buruzko hurbilpen teorikoak ulertzeko eta, alderantziz, kontzeptu teorikoen inplikazio praktikoak aztertu Fagorren kasua konprenitzeko.

Iker-g1 Identifikatu al daiteke krisi-estrategia edo krisi-komunikazio teoriarik Fagorren kasuan?

Krisi-garaian, FTtik eta MTtik jarraitu zen estrategia bete-betean dator Benoiten (1995) Izen ona berreskuratzeko teoriaren barruan (Image Repair Theory) aurki dezakegun bi taktika defentsiborekin: (1) erantzukizuna saihestea eta (2) ekintza zentzatzailea. Izan ere, FTek eta MTek krisiaren erantzule bezala agertzea saihestu nahi zuten une oro, eta krisiaren erantzukizuna murrizteko jarrera iheskorra agertu zuten hedabideen aurrean. Horrez gain, langile-bazkideen birkokapenetan jarri zuten foku nagusia, eta langile horien guztien laneratzeko esfortzuak egingo zituztela zabaldu zuten lau haizeetara. FEKek, ordea, biktimaren rola hartu zuen

MTren aurrean, eta “kooperatiba erortzen utzi zutela” argudiatzen zuten. FEKeko goi-arduradunak ere langileekin bat egin zuten Arrasateko manifestazio jendetsuan, nolabait, biktimaren rolean murgilduz.

Kontrol terminologikoaren teoriaren barruan, enpresek barkamena eskatzeko hainbat modu daukate. FEKek, FTk eta MTk barkamena eta autokritika modu garbian ez badute egin eta erakutsi ere, atsekabea ikusarazi zuten. Estrategia honen munta, gertatu denarekiko pena edo atsekabea adieraztea da, hau da, gertakari desatseginaren kalte negatiboak minimizatzeko saiakera litzateke. FEKek, FTek MTek FEKen karga sinbolikoaren eta kooperatibagintzaren balioak balioetsi zituzten, eta hein batan langileen egoera ahalik eta lasterren konponduko zutela azaltzen saiatzen ziren krisi-ondorioak eta albo-kalteak (langile-desplazatuak) minimizatzeko.

Arena erretorikoaren mikro-konponenteak krisi-aktoreek komunikazio-prozesu indibidual bakoitzean erabili ohi dituzten lau parametro irudikatzen ditu: testuingurua, hedabideak, generoa eta testua. Bitarteko hauen erabilerak eragina izango du krisi-mezuen produkzioan eta harreran. FEKen krisian testuinguruak (parametro guztietatik konplexuana) krisi-kudeaketa bera eta arenako aktoreen arteko komunikazioan nabarmen eragin duela ikusi dugu. Besteak beste, barne testuinguruak, hots, FEKen balio sinbolikoak jendearen eta langileen sentimenduak higiarazi ditu. Kanpo testuingururen barruan, enpresa-kulturari (koooperatibagintzaren funtzionamendua, araudia, langileen izaera, betebeherrak, eskubideak, elkartasun mekanismoak) eta uneko testuinguruari (krisi-mezuak, igorleak, hartzaileak, lekua, mezua, krisiaren egoera une eta denbora jakin horretan) dagozkion parametroek krisiaren interpretazioan eragin dutela ere esan daiteke.

Krisia-ondoko fasean, ostera, MTek biziberritzearen diskurtsoa aplikatu duela identifika daiteke. MTk talde korporatiboaren etorkizunean jarri du fokua eta ez horrenbeste krisi-garaiko gora-beheretan; fase lazgarri hori atzean uzteko estrategia da. Helburua da, hain zuzen, krisia bera marko positibo eta futurista baten azpian kokatzea (enkoadratzea) aurrera begirakoetan eta erakundearen ikasbideetan zentratzeko. Erretorikaren ikuspuntutik, krisi-ondoko esfortzu horiek oso garrantzitsuak dira xede-taldeekiko eta enpresaren oinarrizko balioekiko konpromisoa erakusteko. Eraldaketa hori, hain zuzen, garai berri baten isla izan behar da eta Mondragonek “etorkizuneko Mondragon” leloa erabili zuen bere hausnarketa prozesuaren ondotik ateratako plan-estrategiko berriari. Bertan, portaera-ikasbideak, ikasbide sistemikoak eta ikasbide paradigmatikoak zertu zituen.

Iker-g2 Fagorren kasuak orain arteko krisi-kudeaketaren planteamendu akademiko-praktikoa birpentsatzera behartzen digu?

Aitortu behar dena da FEKen krisi kasu-azterketak paradigma berriak planteatzen dituela krisi-kudeaketaren eta krisi-komunikazioaren literaturan. Kooperatibaren estruktura eta funtzionamendu bereziak sortzen dituen galdera guztiek, beharbada, oraindik ez dute erantzun eraginkorrik aurkituko krisi-hurbilpen teorikoetan, beraz, hutsune bat dagoela esan daiteke. Izan ere, FEKen izaerak, hots, talde kooperatibo ezberdinen (FT eta MT) kide izanik, bere krisiak nazioarteko krisi-ikerlarien arreta eskatzen duela esan genezake. Besteak beste, eztabaida emankor berriak zabaltzeko aukera ematen digu kasu-azterketa honek.

Iker-g3 Guzti-guztia aurre planifikatu daiteke krisi egoera baterako?

FEK eta MTren kasuan, errealitateak fikzioa gainditu duela esan daiteke. Beraz, ondorioa da guzti-guztia ezin daitekeela aurrez planifikatu. Tsunami bat ekiditeko aurre-planifikaziorik ezin daitekeenez egin, kasu-azterketa honetan olatu erraldoiaren kalteak minimizatzeko esfortzuetan jarri dira indarrak. Bide horretan, erresilientzia eta enpresa-ikasketa da MTko goi-arduradunek defendatzen duten atributu garrantzitsuena. FEKen krisitik ondorioztatzen dena da prestakuntza planak garatzen dituzten enpresak krisiari aurre egiteko egoera hobean daudela, baina, gaur egun, guztia kontrolpean eta planifikatuta izatea ezinezkoa dela.

Ikerg-4 Nola funtzionatzen du inprobisazioak enpresa testuinguruan? Beti inprobisatu daiteke? Ba al dago baldintzarik horretarako? Baliagarriak al dira krisi-komunikazio planak?

Krisiari aurrea hartzeko modu ezberdinak daudela ikusi dugu marko teorikoan. Krisi-kudeaketa joera berrien ardatzean ere eztabaida ezberdinak piztu dira dira. Horietako bat da erresilientzia eta aurrea hartzeren artekoa. Aurrea hartzea estrategia moduan hartuz gero, prebentzio eta prestakuntza neurrietan trebatzea ezinbestekoa da ezustekoak ekiditeko. Aldiz, erresilientzia estrategiatzat hartuz gero, erakundeak krisi-kudeaketa eredu ezberdinak eta bat-bateko krisiak gainditzeko gaitasunak eta estrukturak garatu behar ditu. Erresilientziarako bide bat, hain zuzen, inprobisazioa da. FEKeko goi-arduradunaren hitzetan egunero egin behar zioten aurre krisi txikiei, hau da, domino-efektu antzeko batekin kudeatu behar izan zutela azaltzen du. Hausnarketa horrek eramaten gaitu ulertzera krisi-formak ustez baino konplexuagoak direla. Alpaslan eta Mitroffek ere esana dute krisi guztiak direla krisi anitzez osatutako sistemak.

Roux-Dufort-ek dio inprobisazioa estrategia moduan erabili aurretik zenbait baldintza eman behar direla. FEKen eta MTren kasuan urgentzia juridikoak, krisi-tipologiak eta kooperatiba-sistemaren rol malguak (barne interakzioak eta akordioak modu asanblearioan hartu behar izateak) bultzatu zituen inprobisatzera. Inprobisazio hori, halaber, krisi-testuinguruaren mende egon dela ere ondorioztatu daiteke eta, horrez

gain, aipatu behar da aldeko zein kontrako egoerak aurki izan dituzte kudeaketa-prozesuan zehar.

Krisi-komunikazio planak normalean enpresa egoera egonkorrean dagoenean diseinatzen dira, eta aurreikus daitezkeen egoerak soilik barnebiltzen dituzte. Fagorren kasuan, kooperatibaren itxiera bera goi-arduradunen nahiz langileen iruditerian sartzen ez zen ustekabeko egoera zenez, krisi-tipologia horretarako krisi-plana izatea fantasia hutsa irudi lezake. Egia da bestalde, MTek krisia aurreko egoerara leheneratzeko gaitasuna erakutsi duela eta xede-taldeek, beharbada, garrantzi gehiago eman dio ekintzei (sinesgarritasuna) krisi-plana (fantasia) izateari baino.

Ikerg-5 Zeintzuk dira Fagorren krisian identifikatutako kudeaketa-hutsegiteak? Eta asmatutakoak edo ongi kudeatutakoak? Zeintzuk dira Fagorren krisitik atera ditzakegun ikasbideak?

Huts egiteen zerrenda laburtuta, akats larriena da horrenbeste itxaron izana FEKeko langileei kooperatiba itxi zitekeela ohartarazteko. Esperantza-printzak azken unera arte mantentzea, beharbada, ez da estrategia egokiena izan; krisiaren kolpea indartzeko balio izan duelako gehienbat. MTren jarrera iheskorrak ere ez du krisi-interpretazioan eta hedabidek egindako krisi-kontaketan lagundu. Krisi-prozesuaren bilakaera kooperatibaren ahotik atera beharrean komunikabideetatik atera zen, eta haiek hartu zuten krisi-kontakizunaren botere nagusia. Bestalde, MTn eratutako krisi-kabinetean bozeramailerik ez jartzeak ere MT aurpegi eta ahots gabe utzi zuen. Horrez gain, ikusi da komunikazio-kanalak ez zirela behar bezala kudeatu, horren erakusle dira langileen kolektiboa. Publikoak ere ez ziren behar bezala segmentatu, ez FT barruan ez kanpoan. Krisi-ondoko fasean, aldiz, birkokapenen prozesua eta irudia berreskuratzeko estrategia baliatu zuten krisi-aurreko egoerara leheneratzeko. Ekintza horiek emaitza positiboak ekarri dituzte korporaziora, freskotasuna ekartzeaz gain krisi-zikloa ixteko balio izan baitute.

Ikasbideak ere anitzak izan dira, baina garrantzitsuena elkarrizketatuen aburuz kooperatibek erakutsi eta erakusten ari diren erresilentziarako gaitasuna izan da. Agerian geratu Mondragonek duen ahalmena langileen enpleguari buelta emateko, eta hori omen da krisiaren ostean MTri gelditu zaion bereizgarri edo marka pertsonala. Badirudi kooperatiban jadanik konturatu direla krisi bat dagoenean komunikazio tresnak eta euskarriak oso inportanteak direla eta erabili egin behar direla. Hedabideekin izan duten talka ere zuzendu egin behar dela ohartu dira, eta komunikatiboki aktiboagoak izan behar direla ere, izan ere oraindik kooperatibekiko ezjakintasun handia da euskal jendartearen artean. Kooperatibek errealitate berezia daukate, eta transzendentzia itzeleko ekintzak egiten badituzte ere, ez dira behar bezala komunikatzen.

5.1.6 Ondorioak eta azken eztabaida

Hausnarketa orokor batekin eman nahiko genioke amaiera atal kualitatibo honi. Horretarako, subjektu ezberdinen gogoetak aztertu eta burutapen horiek krisi-literaturan aurki ditzakegun adigaiekin lotu ditugu. Irakurketa errazte aldera, ondorioak eta azken eztabaida zerrenda gisa idatzi dugu.

1. Krisi kasu-azterketa honek zer edo zer irakatsi badigu da krisi-komunikazioa erakunde edo enpresa batek helarazitako komunikazioa baino gehiago dela, alegia, ahots aniztasuna egon ohi dela arena erretorikoan: hedabideen, langileen, politikarien, kontsumitzaileen, enpresa elkarteen, inbertitzaileen eta adituen bozak aditu ditzakegulako, besteak beste. Areago, elkarrizketatuek aipatu bezala, erakundeetan krisi-egoerak arau bihurtzen ari dira, eta krisian dagoen erakundeak ez badu ezer adierazi edo komunikatu nahi, beste aktoreek egingo dute haien partez, erakundearen kalterako zein txarrerako. Horregatik da garrantzitsua krisiaren kontakizuna erakundetik bertatik egitea. Bestalde, krisi-komunikazioaren praktika erakunde eta enpresa ezberdinetan instituzionalizatu den arren, oraindik badaude krisi-planik ez duten enpresak. Bide horretan, kooperatibek, alternatiba gisa, erresilientzia erabili dute FEKen krisian nabigatzeko; izan ere, elkarrizketatu batzuen ustez ez dago krisi-mota honi aurre egin dakiokeen krisi-kudeaketa nahiz krisi-komunikazio planik.

   Erresilientzia enpresa-sistemak aldaketa edo perturbazio jakin bat xurgatzeko duen abilezia da. Trebetasun hori xede-taldeen eta krisi-aldagaien arteko harremanak balantza batean mantentzeko gaitasunean ikusiko da. Kasu-azterketa honetan ikusi da inprobisazioa erresilientzia lantzeko eta bereganatzeko modu bat dela. Inprobisazioa normalean intuizioak eta naturaltasunak gidatzen du. Halaber, krisi-literaturak diosku egiteko horretan inprobisatzaileek konfiantza izan behar dutela aldez aurreko esperientzia oinarri hartzeko gaitasunean. Bide horretan esan daiteke ez dagoela krisi bat kudeatzeko modu perfekturik; ez dago praktika hoberen zerrendarik, praktika horiek beti jarri behar dira enpresaren testuinguruan, eta enpresa-kulturara itzultzen eta egokitzen saiatu behar dira. MTk Mondragoneko esperientzia eta elkartasun mekanismoak baliatu ditu erresilientzia hori aktibatzeko.

2. MT bezalako meta-erakunde batek erakutsi digu krisi-komunikazio eta krisi-kudeaketaren printzipioak praktikan jartzea konplexua izan daitekeela, bereziki, erakundearen egiturak berak gainontzeko erakundeekiko harremana arautzen eta baldintzatzen duenean. Taldekatutako erakunde eta enpresek harreman-ordena ezberdinak ezartzen dituzte, baina autonomia eta identitate indibidual nahiz

kolektiboarekiko koherentzia mantendu behar dute. Kasu honetan, langile bazkideen dependentziak eta enpresako gobernu-organoen horizontaltasunak ere zer esan handia izan du erabakiak hartzeko orduan. Izan ere, krisi-egoera batek eskatzen duen urgentzia eta kudeaketa-tempusak talka egin du kooperatibak erabakiak hartzeko duen prozedura eta denborekin. Bide horretan, beharbada, mota honetako enpresetan eztabaida zabaldu beharko litzateke kooperatibek egoera larrietan erabaki garrantzitsuak Kontseilu Errektoretik zuzenean hartu ahal izateko. Hau da, autoritate hierarkikoaren eta autoritate horizontalaren arteko auzia aztertu beharko litzateke mota honetako egoerentzat.

Erabakiak hartzeko orduan sumatu dugun beste faktore bat "groupthink" sindromea izan da. Fenomeno psikologiko hau kohesio eta lotura handiko enpresa-taldeetan ematen da, hau da, kontsentsurako desio irmoa duten taldekideen artean: aurkako iritziak ekidin nahian, krisi-kabineteko kideek haien iritzi kritikoak erreprimitzeko joera izaten dute gatazka saihesteko. Mondragon korporazioan antzerako zerbait ikusi da; izan ere taldearen harmonia mantentzea lehentasuna izan da krisi osoan zehar eta, beharbada, ez komunikatzearen erabaki disfuntzionala hortik etor liteke. Normalean, mota honetako erabakiak hartzen dira taldearen batasuna kolokan ez jartzeko. Kanpoko eztabaiden isolamendu horretan, hain zuzen, ikuspuntu alternatiboak eta iritzi independenteak galdu dituzte. Gainera, krisiek interpretazio ezberdinak izan ditzaketelea ere ikusi dugu, hots, ez direla fenomeno objektiboak, eta aktoreak ez direla gai sistema osoaren konplexutasuna ikusteko.

3. Krisi-tipologiari dagokionez aipatu behar da marko teorikoan aipatu ditugun "krisi-kontzeptu berriak" identifika daitezkeela Fagorren kasuan. Alde batetik, krisi bat beste baten ondotik etorri dela frogatu dugu, hasieran FEKena soilik zirudien krisia, baina gero FT eta MTna ere bilakatu zen. Ondoren, langile-bazkideen (Eskuratu eta Oraindu) eta MTren arteko krisia ere bilakatu zen, krisia bera judizializatuz. Langile-bazkideen birkokapenek ere beste langile batzuk desplazatu zituela ere ikusi dugu; albo kalteen krisia litzateke hori. Ezin dugu ahaztu FEKen krisiak Eusko Jaurlaritzako eta Aldundietako arduradunei ere eragin ziela, eta dimentsio politikoa ere izan zuela. Gainera, tesi honen ikerketa-objektua izan ez bada ere, aipatzeko da 2017ko uztailean CNA Group taldeak aurkeztutako aurre-konkurtsoa. Parte-hartzaileek krisia mediatikoki itxitzat ematen zutela ere ikusi dugu (enpleguaren inpaktua neutralizatu zen neurrian ohiartzun mediatikoa ere bere horretan geratu baitzen), baina oraindik ezpal asko daudela ondoriozta daiteke. Hainbat ikerlarik diote zaila dela asmatzea noiz amaitzen den krisi bat. Batzuetan, formaz aldatu eta beste krisi izaera bat hartzen dutelako, zikloa guztiz itxi gabe edota beste ziklo berri bat hasiz. Horrek krisiak une zehatzak bezala ulertu

beharrean prozesu gisara konprenitu behar ditugula pentsatzera garamatza.

Bestalde, MTri gertatu zitzaiona "loturagatiko krisia" dela ere ondoriozta dezakegu, hots, FEKen albo-kalteak pairatzea egokitu zitzaion. Kasu honetan, krisiarekin lotzen zion arrazoiak askotarikoak ziren, baina horietan guztietan garrantzitsuena MTko presidentearen izena zen: Txema Gisasolak bere ibilbide nagusia FEKen egin izana eta Brandt-en erosketa ere berak bultzatu izana axola handiko faktorea izan da. Gainera, MTko dibisioetako buru asko FEKetik edo Fagor Taldetik zetozten.

4. Markaren erabilera konpartituak ere izan du eraginik FEKen ahizpa kooperatiben izen onean. Krisi-eraginak kolektiboki kudeatu behar izateak ere izan ditu zailtasunak. Izan ere, FEKen sektore berdintsuan operatzen ibiltzeak FEKekiko erreputazio-loturak estutzen ditu, alegia, FEKi eragiten diona, ahizpa-kooperatibei ere eragiten die, eta azken instantzian Mondragon Taldeari. Horrek guztiak Fagor markaren ordenamendu berri bat planteatzea garamatza, zeinetan enpresen izendapena eta markaren ustiapena modu koherentean egiten den. Horrek, besteak beste, eskualde-marka eta sektore-marka bereiztea eskatzen du. Kontrol terminologikoaren ikuspuntutik aipatu behar da, halaber, hedabideek erabili zituzten izendapenak (*Fagor crisis, crisis de Fagor, Fagorren krisia*) izen onaren kudeaketa zaildu zuela, nonbait. Horregatik da garrantzitsua hedabideen aurrean beharrezko azalpen pedagogikoak ematea krisi-terminoen erabilera kontrolpean izateko.

5. Mondragon Korporazioak kultura-komunikatibo berezia duela ere aztertu dugu: hitzari baino gehiago ekintzari ematen diola garrantzia. Komunikazioak balio konnotatiboa duela ere argudiatu izan dute ikerketa honetako parte-hartzaileek: biluztea edo *txuleatzea* bezala ulertzen baitute zenbaitzuek. Krisi-literaturak diosku enpresa bateko komunikazio-kulturak asko duela esateko krisi-kudeaketa baten arrakastaz edo porrotaz, hau da, enpresak krisi-planik duen ala ez duen galdetu beharrean, garrantzitsuagoa omen da enpresak duen kultura-komunikatiboari erreparatzea. Aurrerantzean krisi-komunikazio planak eraginkorrak izateko, lehenik eta behin kultura-komunikatiboa aldatu beharko da Mondragon Korporazioan; izan ere, komunikazio erreaktiboak eta itzalketa informatiboak hesi bat sortu zuen MTren bueltan. Kazetariek MTri leporatutako hermetismoa eta sekta konnotazioa bertatik erator daitekeela ere pentsa genezake. Garbi dago komunikazio-politikaren ñabardura horrek krisiari bestelako berezitasuna eman diola, eta bide horretan Mondragonek bere buruaren kontzientzia eta rol sendoago bat hartu beharko du, besteak beste, Euskal Herriko ekonomian ikur bat delako.

6. Krisi-seinaleen detekzio goiztiarrak ere talka egin du goi-arduradunen eta langile-bazkideen iruditeriarekin. Nolabait FEKen balio sinbolikoak balizko itxiera bat aurreikustea ekidin baitzuen. Krisia FEK barruan inkubatzen ari zela ere ondoriozta dezakegu, beraz, ezin daiteke esan eta orokortu krisiak aurretik ikusi ezin daitezkeen fenomenoak direla. Coombs-en definizioak horrela jasotzen badu ere, krisi kasu-azterketa honetan frogatu da krisiak enpresa barruan inkuba daitezkeela eta, ondorioz, aurreikus daitezkeela. Beraz, kasu honetan, Coombsen definizioa birdefinitu egin beharko genuke.

7. FEKen krisiak euskal kooperatibagintza jarri zuen auzitan, mikroskopio erraldoi baten azpian jarri zuen sistema osoa, baina arena errotikoan kooperatibagintzaren aldeko mezuak ere plazaratu ziren. Faith-holders delakoek sare sozialen bitartez erakundea bera defenditzen saiatu ziren. Horrek erakusten du nola lagun dezaketen eta zein garrantzitsuak diren krisi-komunikazio informatzaile informalak, hau da, erakundearen legitimitatea babesteko gaitasuna daukatenez, ahots emozional horiek krisiaren kudeaketa estrategikoan lagun gaitzakete.

8. FEK eta MTren arteko pultsu mediatikoan ikusi dugu faktore baldintzatzaile batzuk egon direla komunikazioa behar bezala kudeatzeko orduan. Bost gako-ezaugarri zertu ditzakegu, hurrenez hurren: (1) testuinguruak eragindako bateraezintasunak; egoeraren ziurgabetasuna; (2) erakunde-kulturaren inplikazioa; (4) erabakiak hartzeko prozesua; eta (5) erakundearen dimentsioa.

   MTk dio ezin zuela FEKen izenean hitz egin, eta ezin zietela hedabideei FEKen inguruko zalantzak argitu. FTtik eta FEKetik, aldiz, behin kooperatiba itxita komunikazioa MTtik bideratu behar zela argudiatzen dute. Ziurgabetasunak ere eragin nabarmena izan du krisi honetan, izan ere, FEKen itxieraren ostean Mondragon Taldean oraindik ez zekiten termino ekonomiko eta juridikoetan zein motako kalteak eragin ziezaioketen. Horregatik lehenetsi zuten auzi horiek epailearekin argitzea beste ezer komunikatu baino. Ondorioz, foku guztiak MTra lekualdatu ziren. Ikusi dugun moduan, erakundearen kultura-komunikatiboak ere eragin nabarmena izan du krisiaren kudeaketan; hitzari baino gehiago ekintzari eman zaio arreta. Bestalde, kooperatibetako prozesu parte hartzaileak erabakiak hartzeko tempusak atzeratu eta konplikatu dituela ikusi dugu. MTek auzi asko zituenez argitzeko, une hartan ez zuten nahi erdi-egiak zabaldu, eta isilik egotearen estrategia lehenetsi zuten protagonismorik ez hartzeko. Beste dilemetako bat dimentsioarena izan da, meta-erakunde baten mega-krisi baten aurrean gaudenez, arena erretorikoan agerturiko ahots anitzei (xede-taldeei) erantzutea lan nekeza bilakatu zen FEKentzat, FTentzat eta MTrentzat. 2.000 lagun birkokatu behar izan dituzte, MT barruko barne-dilemek gero eta arrakala gehiago sortzen ari ziren bitartean. Dudarik gabe,

erakundearen tamaina faktore baldintzatzaile garrantzitsua izan da Korporazioaren komunikatzeko abilezia ahula justifikatzeko.

Amaitu aurretik, garrantzitsua da aipatzea FEKen krisiak ziklo garrantzitsu bat ireki duela MTren baitan, zeinetan langileen eskubide eta betebeharrek arreta berezia bereganatu duten. Segurtasuna izan da orain arte Mondragon Taldeak barne zein kanpo kolektiboari proiektatu dion irudia. Horregatik, Mondragonen azken kongresuan proiektu kooperatiboaren partaide izatea zer den, zer eskubide eta betebehar dauden argiago azaltzen saiatu dira. Komunikazio-kultura aktiboaz gain, badirudi langileen parte-hartzeak autoexigentziak eta koerantzukizunak izango dira aurrerantzean proiektu kooperatiboaren erronka nagusienak.

Emaitzak eta ondorioak buruan izanda, gogoeta orokor batekin itxiko dugu landa-azterketaren lehenengo atal hau. FEKen krisiko angelu ezberdinak arakatuta esan dezakegu krisi hau ez dela ohikoa. FEKen hasierako krisiari FT eta MTena gaineratu zitzaizkion eta horrexek gehixeago konplikatu zuen erantzun eraginkor eta azkarra ematea. Horri gaineratu behar zaio, informazio-jario etengabea ardatz duen sistema informatiboak erakunde guztiei erantzun arina eta eraginkorrak exijitzen dizkiela egunero. Dinamika horrek, sarritan, talka egiten du egitura horizontalean oinarritzen diren erakundeen funtzionamenduarekin. Talka horren albo-kalteak okerragoak dira erakundeentzat komunikabideentzat baino. Izan ere, erakunde horiek bete gabe utzitako espazioak beste subjektu batzuek betetzen dituzte, sarritan informazio partziala edo okerra emanez. Beraz, horizontaltasuna ardatz duten erakundeek ahalegin berezia egin beharko lukete beren egitura komunikatiboak hobetzeko, dinamika horietara egokitzeko, betiere, beren idiosinkrasiari bizkarra eman gabe.

5.1.7 Erreferentziak

Altuna, L. (2011). Arrasateko kooperatiba esperientzia. Sintesi orokorra. Eskoriatza: Lanki Lankidetzaren Ikertegia. Huhezi. Mondragon Unibertsitatea.

Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea (2019). J.M. Arizmendiarrieta: Arizmendiarrieta Lagunak Elkartea. Hemendik berreskuratua https://bit.ly/2Xra2gW

Arizmendiarrieta 100urte (2015eko otsailak 12). ¡Siempre adelante!-Fagor [Ikus-entzunezkoa] Hemendik berreskuratua https://bit.ly/2Xy5Bkv

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management* 58, 585-601.

Basterretxea, I., eta Heras, I. (2018-11-14). El colapso de Fagor, una mirada restrospectiva. *El Diario Vasco*. 22.orr.

Becker, H. S. (2007). Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it. University of Chicago press.

Burke, K. (1966). Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method. Univ of California Press.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Daston, L., & Galison P., (2007). Objectivity, New York: Zone Books.

Davila Andrés, 1999. «Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas», in Delgado Juan Manuel/Gutiérrez Juan, Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid, Síntesis, 69-83.

Callejo Gallego, Javier, 2001. El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación, Barcelona, Ariel.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Organizational crisis communication: A multivocal approach. Sage.

Formoso, V. (2008). La investigación sociolingüística mediante grupos de discusión y observación. *Lengas. Revue de sociolinguistique*, (63), 121-148.

Gaínza, Á. (2006). La entrevista en profundidad individual. *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*, 219-263.

Gillham, B. (2000). Case study methods, London & New York: Continuum.
Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, *20*(2), 113-125.

Juaristi, P. (2003). *Gizarte ikerketarako teknikak*. Bilbo: Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitalpen Zerbitzua.

Kaplan, C. D., Korf, D., & Sterk, C. (1987). Temporal and social contexts of heroin-using populations: An illustration of the snowball sampling technique. *Journal of Nervous and Mental Disease*.

Krueger, R. A. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada:* Madrid, Pirámide

McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol.13). Sage.

Merton, R. K., eta Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American journal of Sociology*, *51*(6), 541-557.

Ortega, I., eta Uriarte, L. (2015). *Arrasateko kooperatibagintzaren erronkak eta dilemak Fagor Etxetresnak Kooperatibaren krisiaren ondotik*. Lanki Koadernoak (11). Lanki Lankidetzaren Ikertegia. Mondragon Unibertsitatea.

Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.

Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.

Ruiz-Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.

Ruiz-Olabuénaga, J. I. R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ruiz Olabuenaga, J. I. eta Ispizua, M. A. (1989). *La Descodificación de la vida cotidiana : métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Strauss, A.L. and Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research*, 2nd ed., London, Thousand oaks & New Delhi: Sage.

Styhre, A. (2013). How to write academic texts: A practical guide. Lund, Studentlitteratur.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

TuLankide (2015). Arizmendiarrieta 1915-2015. *Mondragon Taldeko Aldizkaria* (592), 2-59.

Valles, M. S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madril: Síntesis.

Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madril: Síntesis.

Van Maanen, J. (1988). Tales of the Field, The University of Chicago Press, Chicago.

Second chapter:

Content analysis

"The value of information does not survive the moment in which it was new. It lives only at that moment; it has to surrender to it completely and explain itself to it without losing any time. A story is different. It does not spend itself. It preserves and concentrates its strength and is capable of releasing it even after a long time"

Walter Benjamin

5.2 Second chapter: content analysis of printed media

As mentioned in the literature review of this Dissertation, transition research is the methodology for connecting formal and informal research methods proposed by Stacks (2002) to analyze the reputation of an organization. Content analysis is thus within this research category; by collecting data from news media (messages from the organization, stakeholders, or social media posts) this type of investigation provides information about crisis communication strategies that have been used by different crisis-actors. Hence, content analysis can inform how these actors are influencing each other through their multiple interactions. So, by analyzing published news media reports from Fagor's crisis in printed media, we seek to evaluate how the different stakeholders' in the cooperative got their side of the story out.

5.2.1 Research criteria and purpose

If we pick any day of the week, we will find breaking news or top headlines on crisis situations. In Spain, organization-related crises became more and more significant due to the 2008 financial crisis. The media visibility and societal impact of organizations during a crisis can affect and obstruct different parts of society. The Dutch researcher Van der Meer (2016), for instance, has analyzed in his Thesis Dissertation the communicative interplay among the organization in crisis, the news media, and the public in organizational crisis situations. He calls for more crisis communication research with a media and multi-actor perspective.

News frames have been shown to play a key role when visualizing and symbolizing a crisis, as people seek information and evaluate the causes of the crisis based on media coverage. Frandsen & Johansen (2017) state that the media not only cover events, but also intervene in these events. Several researchers have stressed the lack of research on crisis communication (CC) and the news media (Koerber, 2015; Olsson & Nord, 2015). Many have called for a greater connection between media-reporting and CC. To echo this call, this study provides a complementary angle to previous crisis-research by adding more framing analysis based on a combined theoretical approach.

Hence, this study analyzes the crisis-voices captured in the print media focusing on the coverage of the Basque cooperative company, as it entered a financial crisis. Based on the media storm that accompanied the crisis of Fagor Electrical Appliances & Mondragon Corporation, which included a widespread debate involving many different opinion-formers and narratives, we consider it important to investigate how the different voices interacted and whether the media coverage harmed or helped the organization's reputation and public perception.

We also considered that the content analysis could help us develop a complementary research angle on Fagor´s crisis, by using the media data and comparing it to that collected from previous journalist group dynamics. This holistic view of the crisis can also help us compare news coverage from different Basque and Spanish printed newspapers, and have a better understanding of organizational crises and stakeholder position.

Another reason for developing this study was the opportunity that it offered us to go to the Lund University (Sweden). Actually, the research design of this chapter was tailored in the Department of Strategic Communication during the research visit to the aforementioned institution. The content analysis was presented as a research proposal in the so called European ERAMUS+ grant for Ph.D. Students. This research project was approved and accepted for economic support in November 2017. The research stay at Lund University was initiated in January 2018 and ended in April 2018. The host supervisor at the foreign institution was Dr. Mats Heide.

It is worth noting that before moving forward with the content analysis, we intended to answers some -indispensable- questions related to the research design. We start answering core questions like:

Table 26. Content analysis design questions

Is it possible and feasible to conduct a content analysis in this case study?
Is this method suitable to answer your research questions?
What type of content analysis should be conducted? Quantitative or qualitative? Deductive or inductive?
What is going to be the unit of analysis?
What are the research categories in those units?
What is going to be the coding process or the coding paradigm?
Is a codebook useful for the analysis?
How are the coding instruments (coding templates) designed?
What theoretical approach will guide the content analysis and the coding process?

Source: author´s elaboration

Once we answered the above questions and research design considerations reviewing previous studies, we started elaborating our proposal for the content analysis. Now, we will present the theoretical approach, the objectives & research questions, the methodological process & research design considerations, results, and the conclusions of this content analysis.

5.2.2 Theoretical approach for the content analysis

Drawing on different experts as well as studies (Olabuenaga 1996; Abela 2000; Santander 2011) on content and discourse analysis, it can be stated that the first step in every study of these characteristics must begin with formulating the objectives and research questions, which at the same time, have to be guided by a theoretical approach. Although there isn't a

unique model of analysis, it can be stated that every investigation that seeks to explore the interpretation and significance of concepts, has to portray a rigorous cohesion and consistency with the theoretical choice. It means that our theoretical concepts and those analyzed in the study should be correlated and endorsed with elements that complement each other and that are consistent with the object of study. Thus, these theoretical key words or categories, will support the whole investigation since they guide the researcher while investigating and identifying categories in the corpus of analysis. Indeed, the theoretical concepts should also be mentioned and addressed in the research questions.

Our study will draw on the theoretical approaches below:

RAT and multivocal approach

The multivocal approach to crisis communication proposed by Frandsen & Johansen (2010, 2017) seeks to dig deeper into the relationships and dynamics between different actors involved in a crisis. For that purpose, the RAT studies the communicative complexity that characterizes organizational crises, and seeks to identify, describe, and explain patterns within the multiple communication processes taking place inside the arena.

According to the authors of this theory, all the voices in the arena compete to be heard before, during and after a crisis bursts out. Additionally, different actors make different assumptions about other stakeholders and depending on the position and their access to the media, some stakeholders remain more perceptible or imperceptible than others. Therefore, in accordance with this approach, crisis communication must include how various actors, contexts, and discourses relate to each other.

The multivocal model addresses crisis communication from two perspectives: (1) from a macro perspective, focusing on all the voices and all the communicative processes that take place in the arena; and (2) from a micro perspective focusing on the individual communicative processes.

In the macro model the voices communicate and interact in various ways:

- To each other
- With each other
- Against each other
- Past each other
- About each other

According to Frandsen and Johansen (2010) the voices do not always have the same strategic place and same access to the media as one

another. In addition, the communicative processes are interconnected, for instance:

> (a) an organization in crisis produces a press release for the media; (b) the media interpret the press release by rewriting it, transforming it into a news article or news feature; (c) readers, listeners, or viewers interpret the news, transforming the content into a new text or an element in a conversation. Other patterns or chains of communicative processes are non-coded and will emerge in unexpected ways (Frandsen & Johansen, 2010:433)

All in all, the macro-level approach seeks to capture the complexity and the many connections and disconnections where corporate and non-corporate voices meet and compete, collaborate and negotiate. The case of Fagor is an example of how multiple organizations can be involved in the same crisis.

The micro-level perspective concerns discovering what characterizes the communicative process between a sender and a receiver. To characterize each individual process, this perspective proposes three elements and four parameters. The three elements are: (1) crisis communication; (2) senders; and (3) receivers. The senders and receivers are not understood within the traditional view of Public Relations, where the organization in crisis is typically the sender, and its stakeholders the receivers. Instead, according to RAT all crisis-actors are able to act strategically and can act as both senders and receivers of crisis communication messages. Each of these actors is equipped with four different capabilities (Frandsen & Johansen, 2010:435).

- (1) stakes: define each individual sender or receiver as a member of one or more stakeholder groups.
- (2) interpretations: crisis perceptions, ideas about how the crisis has started, how it will end, consequences it will provoke, and attributions of crisis responsibility.
- (3) strategy: involves the senders' and receivers' capability in planning, whether their communicative behavior, deliberate or not, brings them closer to their strategic goals or objectives.
- (4) verbal and non-verbal communicative behavior: communication through words, pictures, acts, and behavior.

Each communicative process is mediated by four parameters. This means that the voices appearing in the rhetorical arena are driven by the selection and employment that each actor makes of the following (Frandsen & Johansen, 2010:435-437):

1. **Context**: The most complex parameter of mediation. It consists of a specific set of internal (physiological) and external (sociological) contexts that filters each individual communicative process.

a. By internal contexts we refer to the fixed cognitive schemes that influence how people perceive and interpret various types of crises, including the causes and consequences of these crises.

b. By external contexts we refer to three types of context:

   i. the national cultural context
   ii. the organizational context
   iii. the situational context

2. **Media** (form, source, format): Referring to a specific aspect of the communicative process; on the one hand, the use of oral, written, and body language; and on the other hand, the technological aids like channels (print media, online media, corporate media, social media, cell phone media). Each **media type (form)** has its own communicative characteristics. The choice of media type can have considerable influence on how, where, when, and why a crisis message is produced and or received by the voices inside the rhetorical arena. It is also important to match information form (legacy media, social media, offline word-of-mouth communication) and **source** (organization, journalist, or user-generating content on social media). The media **format** also guides the crisis communication. It makes a difference if an organization only has two minutes during a TV news program to deliver its message, or five sentences in a consumer program on TV. It also makes a difference if an organization is only using the 140 characters in a 'tweet' on Twitter.

3. **Genre:** Plays a defining role within the rhetorical or text-oriented tradition in crisis communication research. It can be defined as "a recognizable communicative event characterized by a set of communicative purposes identified and mutually understood by the members of the discourse communities in which it regularly occurs" (Swales 1990, p.58). It is a group of family of texts, and there are many verbal and visual genres used by the actors:

   a. external crisis communication: press releases or press conferences, letters to customers or investors, news articles, editorials or cartoons, text messages on cell phones, tweets, blogs, updates on Facebook, YouTube videos, etc.

   b. internal crisis communication: internal newsletters, dialogue meetings, emails, video letters, video conferences, updates on internal social media, etc.

4. **Text:** Can be defined as the product of a communication process. Text is a result of the sender's choice and use of semiotic resources

such as words, pictures, artefacts, and actions, also referred to as message strategies.

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Coombs has developed a theory of how situational variables, that is, stakeholders' attribution of crisis responsibility to an organization in crisis, can serve as the basis for choosing the most appropriate crisis response strategy. This reflection leads us to the assumption that the best way to protect the reputation of an organization in crisis is by selecting the crisis response strategies that best fit the reputational threat presented by the crisis. The theory consists of three components (Coombs, 2007:168-170):

- A list of crisis response strategies
- A framework for the categorization of crisis situations
- A procedure for matching a given crisis situation with the right response strategy.

How can the reputational threat of crisis be assessed? Coombs defines it as a two-step process.

The first step is to identify the crisis type:

- (1) victim clusters (natural disaster, rumors, workplace violence, and product tampering).
- (2) accidental clusters (challenges, mega-damage, technical error accidents, and technical error recalls).
- (3) preventable clusters (human breakdown accidents, human breakdown product recalls, bankruptcy, strikes, organizational misdeed with no injuries, organizational misdeed management misconduct, and organizational misdeeds with injuries).

The second step is to determine whether there are modifiers or intensifying factors that may influence the attribution process among stakeholders. Three main factors:

- (1) Crisis history: whether or not the organization has experienced similar crises (or crisis at all)
- (2) Prior reputation: how favorable was the relationship between the organization and its stakeholders before the crisis?
- (3) How severe it is?

Coombs' (2007) list of crisis response strategies makes a distinction between four postures:

- (1) Denial posture: where the organization in crisis claims there is no crisis

- (2) The diminishing posture: where the organization in crisis attempts to minimize the organization's responsibility
- (3) The rebuilding posture: where the organization in crisis provides compensation and or apologizes for the crisis
- (4) The bolstering posture: where the organization in crisis tells its stakeholders about past good work. The purpose is to create a positive picture of the organization and can be combined with any of the other crisis response strategies.

It is worth noting that we will look to Combs' theory together with Benoit´s IRT (1995) to evaluate the response strategies used by different actors involved in the crisis. Benoit´s verbal defense strategies are listed and classified bellow:

Table 27. Benoit´s Image Repair Strategies

Strategy	Subcategory
Denial	Simple denial Shifting the blame
Evading of responsibility	Provocation Defeasibility Accident Good intentions
Reducing offensiveness of event	Bolstering Minimization Differentiation Transcendence Attack accuser Compensation
Corrective action	
Mortification	

Source: author´s elaboration

Framing theory (Semetko and Valkenburg, 2000)

People's perceptions about events are dependent on the information ("salience") they receive. In that regard, Framing theory suggests that mass media have influence in the interpretation process by including and excluding information from a story or event. That is, the media can shape people's understanding by limiting or defining the story's meaning (Iyengar & Kinder 1987; Entman 1993; Hallahan 1999). According to Entman's definition, to frame is to "select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation" (Entman, 1993:51).

Framing research is also potentially helpful for identifying the strategic messages created by different actors involved in a crisis. Hence,

typologies of crisis response strategies have been developed and tested through framing research (e.g., Benoit 1995; Coombs 2014; Coombs & Holladay 1996). Bearing in mind that a crisis is "an event for which people seek causes and make attributions" (Coombs & Holladay 2004, p.97) we consider it is important to look at how the media framed Fagor's crisis.

Prior literature (Neuman, Just, & Crigler 1992) has identified a few of the frames that take place in news coverage: conflict, economic, consequences, human impact, and morality. Based on these frames, Semetko and Valkenburg (2000) analyzed five national newspapers and television news stories about the Amsterdam meeting of European heads of state in 1997 and identified five news frames: Attribution of responsibility, conflict, economic, human interest, and morality. They also implemented a 20-item scale in the form of a questionnaire to measure the presence of the proposed news frames:

- 'Attribution of responsibility frame' emphasizes who is responsible for the problem or who should solve it, whether that should be individuals, social groups or a particular level of the government.
- 'Conflict frame' presents the problem in terms of polarization and confrontation, sometimes using language typically associated with wars.
- 'Human interest frame' brings the issue closer to the recipient by personalizing it and showing its human side.
- 'Economic consequences frame' emphasizes the economic impact that a particular matter may have on the general public or a particular group.
- 'Morality frame' gives prominence to religious or moral implications of an issue, or explains how to properly behave, as a group or an individual.

In relation to the framing of issues and level of responsibility frame, Iyengar (1991) identified two distinct news frames: the episodic news frame (placing issues at the level of individuals) and the thematic news frame (placing issues at the societal or governmental level). Therefore, drawing on Iyengar´s individual and organizational levels of responsibility we will examine how the generic news frames are used in combination with the levels of responsibilities. That is, we will examine the levels of "crisis responsibility attribution" of different stakeholders. Specifically, to what level (low, medium, high) and to whom (organizational, individual) did different actors attribute the responsibility of the crisis?

5.2.3 Object of study, objectives and research questions

Our object of study is the presence of generic news frames and representation (visibility) of different voices involved in Fagor's crisis in

Basque and Spanish newspapers. For that purpose, we established two main objectives with their respective research questions:

Obj1.: Analyze and compare the variety of voices/dialogues participating in the rhetorical arena: the patterns of interaction and parameters of mediation (text/discourse analysis).

- **RQ1.** Who are the voices and characters (stakeholders) that intervene in the crisis rhetorical arena? What is their visibility in the press media?
- **RQ2.** What, and in which ways do these characters interact (communicate) with each other? What are the response strategies used by these actors? Who are the negative voices and who are the positive ones?
- **RQ3.** What is the source of information that journalists use while reporting the events?

Obj2.: Examine and compare how the newspapers framed the crisis based on Semetko and Valkenburg´s (2000) scale of five news frames (framing analysis).

- **RQ1.** How differently the news fames are used according to the course of the ten landmark events and news outlets?
- **RQ2.** Are there any crisis modifiers or intensifying factors covered in the news articles?

5.2.4 Methodological design and process

We believe that the content analysis is a technique that adapts perfectly to our objectives and research questions, as it allows us to combine different theoretical approaches and to create categories that help us analyze the effects of the media coverage on Fagor's crisis.

The content analysis is a systemic technique that permits classification of the texts according to specific coding-norms (Weber, 1990; Neuendorf 2002; Krippendorff, 2004). Even if in its beginnings most content analysis was focused on the quantitative approach of the texts (Hsieh & Shannon, 2005), little by little researchers started to combine both the quantitative and qualitative perspectives to interpret the indicators and records uncovered. That is where the qualitative content analysis comes into play, which is an essential element of interpretation (Mayring, 2000).

The design of the research follows the standard qualitative analysis procedure as well as a deductive approach which includes the elaboration of a coding sheet with categories conforming to the research questions. All media outlets are coded individually according to the different category groups of the variables and research questions posed. The content analysis has followed the instructions established in the codebook (a content

analysis protocol and a roadmap that defines all questions and possible answers to be made to the text).

This case study investigates news coverage of Fagor's crisis events from November 2013 to November 2014 through a content analysis. We will select as our crisis sample the top five landmark events identified during the first year of the crisis. The time-span assigned for the analysis will give us the chance to compare and evaluate whether the interpretation schemes of the crisis change or not. For the identification of the paradigmatic events, we have looked at their importance and significance by looking to the front-pages and classifying them as a climax or turning point in the course of the crisis.

5.2.4.1 News coverage

The study analyzes news articles related to five paradigmatic events during the crisis of Fagor Electrical Appliances covered by four newspapers (N3 Basque and N1 Spanish). Although we looked into the five most important events of the crisis, for being the turning point or a climax in the course of the crisis, we made a pre-test to see the viability of the study, that is, we tested if there were sufficient articles in the printed newspapers to tackle the investigation.

Pre-test:

- Sample: articles published in printed media
    - Limited to: front-pages, editorial, economy sections

- Number of newspapers: N1 (Spanish) and N3 (Basque)
    - *Berria*: unique full newspaper edited in Basque
    - *Deia*: Basque newspaper edited in Spanish in Biscay
    - *DV*: Basque newspaper edited in Spanish in Gipuzkoa
    - *El País* (Basque edition): Spanish newspaper (largest circulation)

  We have chosen these newspapers according to the statistics of circulation and diffusion given by OJD and EGM. The Spanish official offices for media diffusion and media studies), as well as according to their national circulation, proper geographical emphasis, accessibility, scope, and ideological position.

- Time Span: October 2013 - November 2014

- Keywords introduced in the search engine: articles containing the word "Fagor Electrodomesticós" and "Fagor Etxetresna Elektrikoak". Results were collected from an electronic data-based search engine called *MyNews*.

- Results: Total articles found: 1,646

- *Berria* (Basque)
    - Date: 2013/10/01-30/11/2014
    - Keyword: "Fagor Etxetresnak"
    - Newspaper section: All
    - Total results: 100
        - Front-page:
        - Economy: 11
        - Regional: 88
        - Opinion: 1

- *Deia* (Basque)
    - Date: 2013/10/01-30/11/2014
    - Keyword: "Fagor Electrodomésticos" (401); "Edesa" (311)
    - Newspaper section: All
    - Total results: 401
        - Front-page: 20
        - Economy: 347
        - Opinion: 4

- *Diario Vasco* (Basque)
    - Date: 2013/10/01-30/11/2014
    - Keyword: "Fagor Electrodomesticos"
    - Newspaper section: All
    - Total results: 793 (only 600 were accessible)
        - Front-page: 99
        - Economy: 576
        - Opinion: 34

- *El País* (Spanish)
    - Date: 2013/10/01-30/11/2014
    - Keyword: "Fagor Electrodomesticos"
    - Newspaper section: All
    - Total results: 353
        - Front-page: 15
        - Economy: 177
        - Opinion: 7

This study limited the time period of news articles to within more or less one year, that is, October 2013 to November 2014. We consider that it was during this time span that the five landmark events happened. A total of 51 news articles[103] have been analyzed in the four newspapers during the established time span: Berria (n = 10), Deia (n = 11), DV (n = 22), El País (n = 8). Because readers might not be familiar with these outlets, we briefly describe them in terms of audience size and style of reporting.

[103] Articles authored and signed by a journalist or editorial team. All the news articles can be found in annexe number 3.

Deia: The crisis of Fagor affected different territories of the Basque Country as its affiliated companies were spread in various provinces; particularly in Biscay (Artea, Basauri) and Gipuzkoa (Arrasate, Eskoriatza, Bergara, Azpeitia). After the newspaper El Correo, Deia is the most read newspaper in the province of Biscay, and is part of the newspapers group "Grupo Noticias", which includes other Spanish newspapers. Deia has its principle market in Biscay, and is principally written in Spanish with some articles in Basque. The newspaper has a Basque-nationalist perspective and its daily print run is around 15,000-16,000 copies.

El Diario Vasco: This newspaper has the highest-circulation in Gipuzkoa and is part of Grupo Vocento, the leading multimedia communication group in the general press market in Spain. It is written in Spanish and its political alignment is conservative liberalism and Spanish nationalism, as it defends the Spanish union, the monarchy and Catholicism. Its daily circulation is around 43,652 copies.

Berria: This is the only daily (with the exception of Monday's) newspaper fully printed in Euskara in the entire Basque land (Euskal Herria). The political alignment of the newspaper is left-wing. Berria´s daily circulation is 20,000-25,000 copies.

El País: This Spanish-language daily newspaper is the leader in Spain with the highest circulation. Its daily sales in 2018 was over 85,000 copies. It is owned by the Spanish media conglomerate PRISA. The political alignment of the newspaper is centre-left.

We decided to conduct the content analysis in printed media for two reasons: (1) first, within the legacy media, newspaper is part of the established "old guard" of publishing in media, and traditionally is daily consumed by the public. (2) Second, to analyze the framing and the categories stipulated in the research design, it is convenient to have the printed version instead of the digital version. Besides, most digital articles are removed from the network after a period, making it harder to find the specific news articles we are looking for.

5.2.4.2 Coding procedure

The unit of analysis is one news article. The coding instrument for the article will follow different categories. On the one hand, a group of preliminary categories will be assigned for the identification, relevance, and resources used in the unit of analysis. And on the other, a group of categories will be established to answer the research questions of the two research objects.

Concerning the first objective of the study, in order to analyze and compare the variety of voices taking part in the rhetorical arena (newspapers) a three step-process will be followed. The first step consists in providing an overview of the actors (stakeholders) taking part in the arena

(five events) and the visibility of their voices (RQ1). To that end, the coding of the characters will be based on the following categories: number of protagonists present in the news-story; identification code (order of appearance); name of the character; and type (individual or choir).

The second step, seeks to offer an overview of the negative/positive voices and the topics of their conversations (what they say and to whom) in order to get an idea about their stances and strategic responses (RQ2). For that purpose, we will carry out a text analysis where their words will be subject to meaning consideration. The coding of voices as negative or positive will be based on the following categories: declarations (are declarations present in the article?); and conveyed vision (positive, negative, neutral). A semantic analysis of attributes based on adjectives will be applied to interpret the declarations and define whether they are positive, negative or neutral. With this information, the coder will also look at RAT multivocal theory to determine in which ways do voices speak to each other and if there are differences concerning their position and access to the media.

To study the nature of the response strategies, a qualitative identification of the occurrences of each type of response will be conducted in order to identify the interactions among the voices. Thus, the crisis response strategies will be identified in a deductive way, following the inventory established by Benoit (1995, 2015), which includes 14 different image repair strategies divided into five main categories: denial, evade responsibility, reduce offensiveness, corrective action, and mortification. Additionally, this will be combined with the inventory established by Coombs (2012), which includes ten different response strategies categorized as four postures: denial, diminishment, rebuilding, and bolstering. Although the two approaches have some overlapping crisis responses, they do have different strategies, such as differentiation and corrective action (Benoit, 2004), and integration (Coombs, 2012). Considering the inductive coding approach of this step, new categories will also be sought during the analysis such as comments; expression; value judgements; and response strategies.

The third step consists in evaluating the source of information used in the news-article. For that purpose, the coding will be based on the subsequent categories: number of sources used; origin of the source; vision of the source; and nature of the source.

Concerning the second objective of the study, to determine and measure the presence of generic news frames in the sample — "attribution of responsibility", "human interest," "conflict," "morality," and "economic consequences" — the questionnaire developed by Semetko and Valkenburg (2000) will be used. The original scale consists of 20 questions (items) that need to be answered with a 'yes (1)' or 'no (0),' and then coded as dummy variables. In this study it has been decided not to use dummy

variables, in order to increase the probability of detecting correlations between variables (scale items). Instead, the coder will assign the following values:

- 0 "no use": The answer to the question from the item is 'no.' Therefore, the text does not suggest or mention the aspect or issue to which the item refers.
- 1 "moderate use": The answer to the question from the item is 'yes.' The text suggests or mentions only once the aspect or issue to which the item refers.
- 2 "quite a lot": The answer to the question from the item is 'yes,' and more than once. The text suggests or mentions two or more times the aspect or issue to which the item refers.

The coder will also refer to the attribution of responsibility by coding the attribution as individual or organizational.

To evaluate whether the news articles hold or mention any modifiers or intensifying factors that may influence the attribution process among stakeholders, we will follow Coombs´(1995) 3 factor classification. That is, the performance history of the organization (crisis history and prior reputation) and the severity of crisis. For that purpose, a text analysis will be conducted identifying the statements that make reference to the crisis history of the organization, the prior reputation, and the severity of the crisis.

5.2.4.2.1 Codebook

The codebook was elaborated to help the researcher during the coding process of the units of analysis. This document has been used in parallel with the Excel coding sheet. All the analytical categories match the columns from the Excel template. Therefore, all gaps should be filled with values associated to the variables below:

1. **Identification**
   - **a.** Date of publication: 01-31
   - **b.** Month of publication: 01-12
   - **c.** Year of publication: 01-14
   - **d.** Publication day: Monday=01(...) Sunday = 07
   - **e.** Outlet/newspaper

Newspaper	Code
Berria	01
Deia	02
DV	03
El País	04

f. Page: from 1 to infinite

g. Unite of analysis: this is the code given to each analyzed piece. It will be composed of six groups of digits, that correspond to the six variables mentioned and analyzed above (day, month, year, day of publication, newspaper, page, and position set in the page). For instance:

	Day	Month	Year	Outlet	Page
130314021402	13	03	14	02	14
220307040301	22	03	07	04	03

Although each unit of analysis encompass lots of digits, it is important to save them appropriately for future research.

h. Headline: type the whole title

i. Section: 01-03

Section	Code
Front-page	01
Economy	02
Editorial/opinion	03

2. Relevance of the unit

j. Space/Area: it refers to the space that the article takes up in the news page. It must be an estimation (percentage) over the page.

k. Front-page: presence in front-page: NO=0; YES=1

l. Section opening: NO= 0; YES=1

m. Section position (position of the news in the section): from 1 to 4. In which position appears the news-article within the section?

1= opening; 2 = consecutive; 3 =2/3column; 4 = shorts

3. Resources used

n. Photo (photographic material): do they employ pictures? How many? From 0 to 5.

o. Graphic (infographic material): do they employ infographics? How many? From 0 to 5

4. Information source

The code must be composed by a letter and a number (subvariable)

p. Authorship of the news story: Name and surname

1. Editor
2. Journalists that specifies his/her name
3. Special envoy

4. Agency
5. Columnist
6. Editorial team
7. Special collaboration
8. Reader
9. Does not exist

q. Place: from which the information is made and signed
r. Number of sources mentioned in the article: (from 0 to infinite).
s. Origin of the source (name of the source if it appears in the text)
   1. First-hand source (experts, affected people, organizational, institutional
   2. Second-hand source (non-official sources)
t. Vision that the source conveys about the news-event:
   1. Positive/Optimistic
   2. Neutral
   3. Negative/Pessimist
v. Nature of source: in what way is the source presented? What does he or she represent?
   1. Politics
   2. Economics
   3. Social
   4. Media
   5. Professional
   6. Organizational
   7. Others

5. Rat & multivocal approach

- **a.** Number of characters present in the news story: from 0 to infinite
- **b.** Name
- **c.** Character code: add a number according to the order of appearance in the news article.
- **d.** Identification of the characters: role attributed to character
- **e.** Type: 1 = principal; 2 = secondary
- **f.** Dimension of the principal character: 1 = individual; 2= choir (the main character is the spokesperson of an organization, thus it is a coral character)
- **g.** Statements: do they appear in the text? No = 0 ; Yes = 1
- **h.** Attributes adjectives used in the text to talk about the character: type them
- **i.** Photo resources? No = 0; Yes = 1
- **j.** Vision conveyed about the characters: 1 = positive; 2 = negative; 3 = neutral.
- **k.** Ways of communication among voices: 1 = to each other; 2 = with each other; 3 = against each other; 4= past each other; 5 = about each other

l. Response strategies: identify the strategies by looking at the inventory established by Benoit and Coombs.

Coombs´ inventory (2015)

General strategies	Subcategories
Denial posture	Attack the accuser Simple denial Scapegoating
Diminish posture	Excusing Justification
Rebuilding posture	Compensation Apology
Bolstering posture	Reminding Ingratiation Victimage

Defensive

Accommoda

Can be used together with one or more of

Benoit's inventory (2015)

General strategies	Subcategories
Denial	Simple denial Shifting the blame
Evading responsibility	Provocation Defeasibility Accident Good intentions
Reducing offensiveness of event	Bolstering Minimization Differentiation Transcendence Attack accuser Compensation
Corrective action	
Mortification	

Defensive

Accomodative

6. **Framing approach**
   a. Apply the scale below to each news story by typing the number in each gap. Calculate the total value and determine the code for the frame:
   (1) attribution; (2) human interest; (3) conflict; (4) morality; (5) economic

Values	0= no use	1 = moderate use	2= quite a lot
(1) Attribution of responsibility			
1) Does the story suggest that some level of government has the ability to alleviate the problem?			
2) Does the story suggest that some level of the government is responsible for the issue/problem?			
3) Does the story suggest solution (s) to the problem/issue?			
4) Does the story suggest that an individual (or group of people in society) is responsible for the issue problem?			
5) Does the story suggest the problem requires urgent action?			
(2) Human interest			
6) Does the story provide a human example or "human face" on the issue?			
7) Does the story employ adjectives or personal vignettes that generate feelings of outrage, empathy-caring, sympathy, or compassion?			
8) Does the story emphasize how individual and groups are affected by the issue/problem?			
9) Does the story go into the private or personal lives of the actors?			
10) Does the story contain visual information that might generate feelings of outrage, empathy-caring, sympathy, or compassion?			
(3) Conflict			
11) Does the story reflect disagreement between parties-individuals-groups-countries?			
12) Does one party-individual-group-country reproach another?			
13) Does the story refer to two sides or to more than two sides of the problem or issue?			
14) Does the story refer to winners and losers?			
(4) Morality			

15) Does the story contain any moral message?			
16) Does the story make reference to morality, God, and other religious tenets?			
17) Does the story offer specific social prescriptions about how to behave?			
(5) Economic consequences			
18) Is there a mention of financial losses or gains now or in the future?			
19) Is there a mention of the costs/degree of expense involved?			
20) Is there a reference to economic consequences of pursuing or not pursuing a course of action?			

b. Personalization/level of responsibility: Does the story attribute the responsibility to an individual level or to an organization level?

1. = individual (or group in society);
2. = organization

c. Modifiers or Intensifying factors: Does the story make reference to any intensifying factors?

1. = history of the organization
2. = prior reputation
3. = severity of the crisis

Include the statement or semantic reference of each variable

5.2.4.2.2 *Justification of the events sample*

Table 28. Coordinates for the five landmark events

Year	Day	Event
2013	October 16	Fagor Electrical Appliances declares insolvency and becomes the subject of proceedings for a declaration of bankruptcy
2013	November 1	Mondragon Corporation and the Basque Government refuse the second rescue of FEA, and the cooperative presents the bankruptcy for its international subsidiaries. The bankruptcy for its Basque manufactures becomes imminent as well.
2014	January 17	Txema Gisasola quits after FEA´s failure
2014	November 14	Javier Sotil is proclaimed president of Mondragon Corporation
2014	December 15	Mondragon Corporation celebrates its annual General Congress in Donostia-San Sebastian

Source: author's elaboration

In order to have a general snapshot of the Fagor crisis, we have based our sample on five landmark events of the crisis. As can be seen in the table, more than half of the selected events took place in the first four months of the crisis. However, we have also analyzed additional turning points closer to the end of the crisis cycle. We believe that this approach can give us an overview of the crisis and help us evaluate whether there have been changes in interpretation.

In addition, we have also looked at the front-pages of the newspaper to analyze the relevance of the news-articles. All the selected events (5/5) have been covered by the front-pages of different news outlets, and thus helped us setting the sample.

5.2.5 Results

5.2.5.1 First paradigmatic event

Brief description of the event

On October 16, 2013, Fagor Electrical Appliances declares insolvency and fails for protection from creditors while it tries to refinance and renegotiate its debt under the Spanish law, after suffering heavy losses during the European financial crisis. Thus, the cooperative becomes the subject of proceedings for a declaration of bankruptcy.

Relevance of the news story and resources used

After analyzing the news stories of the four newspapers, one can argue that FEA´s bankruptcy announcement took on national interest in both the Basque Country and Spain. Doubtlessly, it can be ranked as a high impact story since all the analyzed media outlets cover the crisis in the front-pages (including pictures), and FEA´s news story also opens the section of economy in the respective newspapers. The space dedicated to FEA's crisis is quite significant, *El Diario Vasco* (from now on DV) devotes six pages to read up on the crisis, *Berria* and *Deia* three full pages, and *El País* two full pages. Additionally, the resources used to illustrate the importance and impact of the crisis are also meaningful; most of them use graphs and tables to show the evolution of the losses and the organizational structure of Mondragon Corporation. *DV* employs six photos and three graphs, *Deia* three pictures and three graphs, *Berria* employs two photos and one graph, and *El País* two pictures and a graph. In most cases, the photographs capture the main characters (head managers, workers and Basque Government representatives) and the logo or a picture of the manufacturer.

Analysis of information sources

In all cases, the news articles related to the first paradigmatic event are co-authored by more than one journalist (*Berria* 3; *Deia* 4; *El Diario Vasco* 6, and *El País* 2). All reporters specify their name and place from where they reported on FEA's crisis. However, unlike the rest of the outlets, *El País* does not have local coverage of the crisis. *Berria, Deia* and *DV* place —at least— part of the story either in Arrasate (Mondragon) or in Basauri. It is worth mentioning that most of the journalists report the story from the main editorial offices (Donostia and Bilbao).

In general, the information sources mentioned in the news stories are —in some cases— abundant. However, not all reporters use first-hand sources or say the name of the source. In those instances, the source is gathered as "a source close to the cooperative"; "as the newspaper has been informed", "according to an expert", "according to Europa Press" (external news agency), "as one auditor mentioned", etc. These formulas are more present in *DV* and *El País*.

The number of sources collected in *Berria* is 8; all of them are categorized as first-hand sources (organizational, institutional and affected people) and are accompanied by the name and surname of the source. *Deia* gathers 4 first-hand sources with names and surnames; *DV* mentions 17 sources from which 9 are not identified by the name, and only seven are first-hand sources. Finally, *El País* uses two first-hand sources, and four second-hand sources without specifying the name. In general, the vision that organizational and institutional sources (especially the Basque Government) convey about FEA's crisis is neutral, but the workers tend to transmit a more pessimistic view. This negative view is also shared by some trade unions and economic analysts. Finally, the nature of the sources identified in the four news outlets can be clustered in four categories: organizational (FEA, MC), social (workers, citizens), politics (institutional representatives), and professional (economic analysts).

Analysis of the multivocal approach and response strategies

In this paradigmatic event, a wide variety of characters are identified in the news articles. *Berria*, *Deia* and *DV* gather the biggest number of voices in their news stories (*Berria* 15; *Deia* 8, and *DV* 17). All of them try to portray different sides and perspectives of the crisis, while *El País* only gathers three characters. The principle actors involved in this event are: Mondragon Corporation (Txema Gisasola, Agustin Markaide), FEA (Xabier Bengoetxea, Sergio Treviño), Josu Erkoreka, Arantza Tapia, and workers from both Arrasate and Basauri. The secondary voices are economic analysts, trade unions (ELA, LAB, CC.OO.), representatives of different institutions (Martin Garitano, Confebask) cooperative experts (Jose Maria Ormaetxea), and political parties (PSE-EE). Thus, we can say that the rhetorical arena covered by these newspapers is more or less plural.

Additionally, most of the principle characters are coral characters, meaning that they speak on behalf of their group. For instance, Txema Gisasola, Xabier Bengoetxea and Sergio Treviño represent the organizational voice. Arantza Tapia and Josu Erkoreka can be associated to the coral voice of the Basque Government, and each worker also represents a coral character of this collective.

The order of appearance of these characters is pretty much the same in all newspapers. Those voices coming from the organization and Basque institutions are covered first, and those coming from workers, trade associations, and experts are mentioned later on. The voices of these characters are collected in the form of statements, and are seldom accompanied by adjectives or attributes that can transmit a specific connotation of the character. In this sense, *DV* is perhaps the unique outlet that uses adjectives to describe the character, for example: "a qualified veteran mentioned", a "renowned worker-member said", "young parents", "a single woman" and a "renowned expert considers that". Aside from that, the vision conveyed about the characters is neutral in all newspapers. In certain cases, those characters are accompanied by a visual presentation. That is the case for Txema Gisasola, Sergio Treviño, Arantza Tapia, and the workers.

The ways of communication identified among these actors is unidirectional in the case of Mondragon Corporation and FEA. In the rest of the cases, the characters talk mainly about each other (Arantza Tapia, Josu Erkoreka, José María Ormaetxea, Confebask and economic analysts), with each other (workers, citizens), and against each other (ELA, LAB, and Martin Garitano). This critical view is also frequent in some workers. However, some of them remain hopeful about the situation because they still believe there is a possibility for the cooperative to continue operating. As this is the first paradigmatic event and, somehow, the very beginning of the crisis, the crisis-interpretations are still blurry among workers.

The response strategies used by the organization is clearly identified in the news stories. Mondragon Corporation uses the corrective action proposing that they will "relocate and find individual solutions for all the workers". FEA also employs the corrective action saying that they will do their "best to avoid the closure of the cooperative". Basque representatives use the bolstering strategy portraying concern with the workers and expressing sorrow. They also present themselves open to find a solution but demanding, above all, "a solid viability plan for FEA". The rest of the characters make their personal attribution of responsibility. For instance, some economic analysts attribute the responsibility to the cooperative company, claiming that "bad decision were made in FEA's investments". Trade Unions also attribute the bankruptcy to Mondragon Corporation saying that "Txema Gisasola is the most responsible for the crisis" and that "cooperatives are becoming more and more capitalist". Confebask reminds that lots of companies went bankrupt due to the financial crisis, and Martin

Garitano calls Basque institutions "to invest more money in employment and less in superstructures that are nonsense".

The editorial team of *El País* and *DV* are especially critical of the cooperative philosophy and system. They convey this view by using headlines against the cooperative movement: "the cooporativism is in question", for example. Finally, in this paradigmatic event, the strategic acts employed by the characters are mainly issuing press releases, public protests and informative meetings among workers.

Framing values and modifying/intensifying factors

After applying the scale developed by Semetko and Valkenburg (2000), and calculating the framing values of all the news articles of this paradigmatic event, we can say that in the case of *Deia* and *DV*, the framing type was a combination of human interest and economic consequences. Most of the stories written by these outlets focus mainly on the financial losses and the economic costs that are involved in the crisis. On the other hand, they also portray a human face to the issue and emphasize how workers are affected by the problem. *Berria* focuses more in the attribution of responsibility and human interest, and *El País* mainly in the economic consequences. Hence, there are not big differences in the framing values of these newspapers. Bearing in mind that the crisis typology of FEA is tied to economic consequences, it is not surprising to find this framing type in the news stories.

The news stories, in general, attribute the responsibility to the whole organization instead of to individuals, and they do refer to the severity of the crisis intensifying the attribution of responsibility in terms of consequences and organizational reputation. These examples can be found in the headlines and journalists' composition.

5.2.5.2 Second paradigmatic event

Brief description of the event

On October 30, 2013, Fagor Electrical appliances continues to fail to reach a deal with creditors. Hence, Mondragon Corporation as well as the Basque Government declines Fagor's viability plan. Hereafter, FEA announces the bankruptcy for its Polish (Fagor Mastercook) and French (Fagor Brandt) subsidiaries. The same destiny for its Basque firms starts to seem inevitable.

Relevance of the news story and resources used

The second paradigmatic event can also be classified as a high impact story, since the bankruptcy of the Polish and French subsidiaries got the

attention of both Spanish and Basque newspapers. All of them covered the event on their frontpages. The story opened the Economy section in *Berria*, *Deia* and *DV, while El País* used it to open its regional (Basque) section. All of them devote more than two full pages to this paradigmatic event, with *DV* most interested in covering the story; they fill six pages and include eight pictures. *Berria* uses three pictures to illustrate the story, and *Deia* and *El País* two. This time, no graphs were used in the news articles. In most cases, the photographs capture the demonstrations organized by the workers of FEA (Arrasate & Basauri), and main characters (head manager of FEA, Basque Government representatives, and a picture of the Polish manufacturer). In this reference, it is worth mentioning that *DV* includes a QR code to scan and display a video of workers' protests.

Analysis of information sources

The news articles related to the second paradigmatic event are co-authored by more than one journalist (*Berria* 3; *Deia* 3; *El Diario Vasco* 7, and *El País* 2). All reporters specify their name (occasionally the initials) and place from where they covered FEA's crisis. In one case (*El País*), the editorial board collectively authors part of the news report. Unlike the rest of the outlets, *El País* does not have local coverage of the crisis. *Berria, Deia* and *DV* place —at least— part of the story in Arrasate (Mondragon). Curiously, *DV* also places the story in Varsovia (Poland) and Paris (France), taking advantage of its international collaborators, and going a step further in covering the bankruptcy of FEA's international manufacturers. In general, most of the journalists report the story from the main editorial offices, this time from Donostia. Observing the authorship and the coverage of the crisis, one can clearly appreciate that each reporter writes upon a part of the crisis. Some focus more on workers' perspective, others on the political arena, and others on the organization. Collectively, they co-create the news article.

In general, the information sources mentioned in the news stories are abundant. However, not all reporters use first-hand sources or state the name of the source. In those instances, the source is gathered as "a source close to the cooperative"; "according to EFE" (external news agency) "according to a worker-member"; "according to a woman", "according to legal and jurisdictional sources". This time, the aforementioned formulas are equally used in the analyzed news outlets.

The number of sources collected in *Berria* is eight; only one of them is categorized as second-hand source (EFE news agency), the rest of the sources belong to the organization, institutional representatives and affected people. However, not all of them are accompanied by the name and surname of the source. We perceive that this paradigmatic event was especially shocking for workers and thus, they did not feel as open as in the first crisis event to speak openly to journalists. Most of them look like they have preferred to omit their names on the news story. In this regard, *Deia*

and *DV* do mention that workers and affected people "did not want to issue any statements to the press".

Deia gathers six first-hand sources (organizational, institutional and social) and one second-hand source (security staff from FEA), but not all of them are identifiable, as they do not provide the name and surnames. Again, this only happens in those statements retrieved from workers and citizens. *DV* mentions 13 first-hand sources and seven second-hand. Most of them are identifiable by their name, including those from workers. Perhaps, DV is a unique newspaper that employs a wide variety of sources and voices to cover the crisis, as it includes those coming from legal experts and magistrates, and those from the French Government and Polish trade unions. The number of voices collected from Basque political representatives is also the highest in this newspaper. Finally, *El País* uses seven first-hand sources, and two second-hand sources. The sources that cannot be identified by the name are those from the workers and affected people.

In general, the vision that most sources convey about Mondragon Corporation's decision to reject FEA´s viability plan, and about FEA's announcement of bankruptcy for its international subsidiaries is pessimistic. The interpretation we make about this view is that this paradigmatic event marks a milestone in the unfolding of the crisis that many of them were not expecting. In other words, it was a reality check after being several months listening to encouraging words. Finally, the nature of the sources identified in the four news outlets can be clustered in four categories: organizational (FEA, MC), social (workers, citizens), political (institutional representatives), and professional (economic analysts).

Analysis of the multivocal approach and response strategies

In this paradigmatic event, a wide variety of characters are identified in the news articles. *DV* and *El País* collect the biggest number of voices in their news stories (*DV* 28 and *El País* 12). All of them try to portray different sides and perspectives of the crisis. *Berria* and *Deia* gather nine characters respectively.

The principle actors involved in this event are: Mondragon Corporation (Txema Gisasola, Agustin Markaide), FEA (Xabier Bengoetxea, Sergio Treviño), the Basque Government (Arantza Tapia), workers (from both Arrasate and Basauri) and affected collectives (Ordaindu and its lawyers Miguel Logroño and José Barrero). The secondary voices are those coming from the economic analysts, the international subsidiaries (French Government: Arnault Montebourg & Michel Sapin, and Polish trade unions: Janus Kowalewski, Krzystof Król, and Wojtek Frybes) Spanish and Basque trade unions (Ainhoa Etxaide LAB & Ignacio Fernandez Toxo CC.OO.), representatives of different Basque institutions (Martin Garitano, José Luis Bilbao, and majors from the local community of Debagoiena), cooperative

groups (Orona, Eroski, Ulma and Laboral Kutxa), magistrates and jurists (Edmundo Rodriguez Achutegi) and political parties (EH Bildu, Alfonso Alonso (PP), and Patxi Lopez & Rosolfo Ares PSE-EE,).

The rhetorical arena covered by *El País* and *DV* is more plural. Additionally, most of the principle characters are coral characters, meaning that they speak on behalf of their group. For instance, Txema Gisasola, Xabier Bengoetxea and Sergio Treviño represent the organizational voice. Arantza Tapia's voice can be associated with the coral voice of the Basque Government, and each worker also represents a coral character of this collective. Although most of the secondary voices are retrieved in the form of individual reactions (including statements), they do represent a coral voice as well. For instance, the voices of the mayors, the political characters and the trade union representatives are portrayed collectively. In most cases (46/58), the news articles are accompanied by character statements. *Deia* is the newspaper that includes the least statements, providing only five declarations out of nine characters.

The order of appearance of these characters is not the same in all newspapers. For example, *DV* follows a specific order to approach the character's voices. First, it covers social actor's impressions, such as worker's and citizen's, emphasizing and putting the spotlight upon demonstrations and to the human face of the crisis. Then, it tackles organizational and political impressions. *Berria, El País* and *Deia* focus first on the organizational and political characters, then they continue covering the social impressions (workers and citizens) and they end up portraying the different reactions from the political arena. The voices of these characters are rarely accompanied by adjectives or attributes that can transmit a specific connotation of the character. In this sense, *DV* is perhaps the unique outlet that uses adjectives to describe the character, for example: "an angry woman mentions". Aside from that, the vision conveyed about the characters is neutral in all newspapers. In certain cases, those characters are accompanied by a visual resource. That is the case of Xabier Bengoetxea and the employees. It should be stress that *Berria* is the unique newspaper that offers a full interview of the CEO of FEA in the first page of the news story.

In most cases, the ways of communication identified among these characters is against each other. As we have mentioned earlier, this paradigmatic event represents a serious blow for the crisis-actors, and most of them —if not all— transmit their negative impressions about the unfolding of the crisis. Except in the case of Mondragon Corporation, cooperative groups (Orona, Eroski, Ulma, Laboral Kutxa) and FEA, in the rest instances the characters talk mainly against each other (workers, trade unions, municipal mayors, and political parties), past each other (French Government, Polish trade unions), or about each other (Arantza Tapia, Jose Luis Bilbao, security staff from FEA, and Basque entrepreneurs).

The response strategies used by the organization is clearly identified in the news stories. Mondragon Corporation uses a combination of bolstering posture, shifting the blame, and differentiation to evade the FEA's crisis responsibility. In this regard, Mondragon corporation emphasizes that "each cooperative is autonomous and independent, and that they do not have any responsibility in its management". However, they promise to find new jobs or offer early-retirement terms for as much workers as they can. With this message they show a more confident posture towards the workers and public opinion. Also, they remind stakeholders (with positive information about the organization) of past good work done by the organization (the use of cooperatives' solidarity mechanisms) in order to arouse feelings of sympathy towards the organization. On the other hand, FEA shows both a rebuilding and a victim posture. The CEO admits to a faux-aps and thus shows humility towards the feeling of workers. He also highlights that "it is not time to find crisis responsibilities" and he calls for demonstrations. It is worth mentioning that the CEO of FEA also participates in workers' demonstrations. This can be understood as a strategic act of the adopted roll (a victim posture).

Basque representatives use the confidence bolstering strategy portraying concern with the workers and expressing sorrow. They also present themselves open to find solutions and they stress that it "is not the time to find [the] guiltiest" person or organization. The rest of the characters make their personal attribution of responsibility for the crisis. Workers, for example, make the attribution of responsibility to MC and more specifically to Txema Gisasola; they also take the victim posture and they request the resignation of MC's general managers. The mayors of Debagoiena also make the attribution of responsibility to Mondragon Corporation, they express sorrow and present themselves open to find a solution, but it should be stressed that they are in a more comfortable position to use this strategy than others. Basque trade unions attribute the responsibility to Mondragon Corporation and Banks for not financing FEAs viability plan: "Banks have been rescued by millions of public euros, and now they have refused to help this cooperative company". The Basque political parties often go against each other criticizing the management in reference to FEA.

Finally, in this paradigmatic event, the strategic acts employed by the characters are mainly three: issuing press releases, attending public protests and reading manifests, and informative meetings among workers.

Framing values and modifying/intensifying factors

After applying the scale developed by Semetko and Valkenburg (2000), and calculating the framing values of all the news articles of this paradigmatic event, we can say that in the case of *Deia* and *Berria*, the framing type is a combination of attribution of responsibility and in a lower level human interest, whereas in *DV* the main value remains only in the

human interest, since it focuses on the social face of the crisis. The framing that stands out in *El País* is the economic consequences. This newspaper pays special attention to the severity of the crisis in terms of economic losses.

The news stories, in general, attribute the responsibility to the whole organization instead of to individuals, and they do refer to the severity of the crisis intensifying the attribution of responsibility in terms of consequences and organizational reputation. These examples can be found in the headlines and journalists' composition, for instance: "Mondragon abandons FEA"; "traumatic situation"; the death of Fagor"; "more than 4,000 jobs are lost"; "a brand and an emblem have been lost"; etc.

5.2.5.3 Third paradigmatic event

Brief description of the event

On January 17, 2014, Mondragon Corporation announces the resignation of its chairman, Txema Gisasola, and the opening of a period of analysis and reflection over the economic troubles that entailed FEA's crisis (by this time, the full company was bankrupted, including the Basque subsidiaries). In a statement, Mondragon Corporation says its board is organizing and establishing a management team (crisis-team made up of 4-5 people) to work on a new general framework for the new path that the cooperative will take in coming years. Thus, a new president will be selected once those arrangements and measures have been concluded.

Relevance of the news story and resources used

This paradigmatic event can be ranked as a bombshell or as a high impact news story. The resignation of Mondragon's CEO took the frontpages of all the media outlets examined in this content analysis. The story opened the economy section in *Deia*, *DV* and *El País*, and it took the second and third page of *Berria*, that was placed in the section "Harian" (in the spotlight), right after the frontpage. The number of pages that the newspapers (*Berria, Deia* and *El País*) employ to cover the resignation of Txema Gisasola does not vary (two full pages) except for *DV*, which dedicates six full pages to this resignation. *DV* is also the newspaper that most utilizes the media resources (seven photos and one graph). In this regard, it is worth mentioning that the graph depicted in *DV* is not accurate, since it contains mistakes in reference to the structure of Mondragon Corporation. *Berria* uses three photos, whereas *Deia* and *El País* include two photos respectively. One of the illustrations used in *El País* is a cartoon (portrait) of Mr. Gisasola, the main character of the story. To sum up, it could be concluded that the date gathered in this analysis proves the relevance that this story had in Basque and Spanish newspapers and, consequently, in its audiences.

Analysis of information sources

In most cases, the news articles of this paradigmatic event are co-authored by more than one journalist (*Berria* 1; *Deia* 2; *El Diario Vasco* 7, and *El País* 2). All reporters specify their name (occasionally the initials) and place from where Mr. Gisasola's resignation was covered. In one case (*El País*), the editorial board reports on the story. Unlike the rest of the outlets, *DV* is the unique newspaper that has a local coverage of the event (Arrasate). However, this local coverage portrays an interview of Mr. Gisasola conducted in November 2013. So, *DV* rescues and reuses republished resources in this coverage. Aside from this regional reporting, DV does release fresh coverage from Paris (France), which is related to the bankruptcy proceedings and crisis management going on in Fagor-Brandt. The rest of the reporting is done from the main news agencies. As mentioned before, *Berria*, *Deia*, and *El País* do not have any locally-sourced coverage, all of them report on the story from the main editorial offices as well (Donostia and Bilbao).

Observing the authorship and the narrative of the resignation announcement, one can clearly appreciate that each journalist or editorial team writes upon a part of the consequences of Mr. Gisasola's resignation. The general structure followed is similar in most instances. First, they cover information about Mr. Gisasola's personal decision for standing down. Then, they refer to the academic and professional path of the chairman, to end up reporting about the crisis-team and speculating about the new successor. Curiously, *Deia*, *DV* and *El País* include at the end of the news article the "alarming" economic situation of another cooperative company (*Eroski*, Basque supermarket chain) which is also a member of the Mondragon Corporation, but without links to Mr. Gisasola's resignation. This inclusion could be understood as an attempt to create social alarm by foreseeing another crisis in the Corporation. In fact, we have found various journalists´ statements that give evidence to this interpretation: "The combat seems not to have and end" (*El País*); "the market shelters Eroski´s exchange with coldness due to doubts about its solvency" (*DV*), and "to the crisis of FEA, it should be added another one, the crisis of Eroski. Which is obligated to restructure its department" (*Deia)*.

This time, throughout the reporting of the resignation we have not found as much information sources as were deployed in previous paradigmatic events. In addition, in most newspapers there are too many references to non-official sources. As a first-hand source, journalist's only use the statement made by the Corporation to announce Mr.Gisasola's resignation, external information agencies, or those coming from secondary characters that give their opinion on the crisis. The reporters — without distinction— also use these type of source-references in the reporting: "according the sources of this newspaper", "cooperative sources", "judicial sources", "according to the sources consulted", "as the

CEO of one cooperative declares", "according to the people that have met him at a certain moment (Mr. Gisasola)", "the people that know him say", "according to important characters that this newspaper has contacted", etc. That is, they seldom specify the name of the source. These formulas are equally used in the analyzed news outlets. We perceive that after the announcement of Txema Gisasola´s resignation, the crisis-team of Mondragon Corporation decided not to issue, share or participate in any additional press-activity. Actually, along the analyzed news-articles one journalist from *Deia* mentions that Mondragon Corporation is not open to talk or comment on this resignation. "Once again, the image that the Corporation is portraying is as opaque as always" (Leire Uria, *Deia*).

The number of sources collected in *Berria* is three; only one of them is categorized as a first-hand source (Mondragon Corporation), the rest are second-hand sources (*Le Figaro* & one judicial source). *Deia* includes five information-sources, from which only one is a first-hand source (Mondragon Corporation), the rest do not include any statement or name; but their nature are political and professional. *DV* mentions nine first-hand sources (organizational, politics, professional and media) and four second-hand sources that do not include any identification. Finally, *El País* only uses one first-hand (organizational) and one second-hand source (politics).

In general, without counting journalists view or voice, the vision that most sources convey about the resignation of Txema Gisasola is pessimistic (6/10), as the majority of statements gathered in the news articles were classified as negative. Some characters issued negative opinions to the press, claiming that Txema Gisasola is the major responsible person for FEA's crisis or that "he should be in jail" but journalists also convey their personal view about the resignation, and these views do not praise the attitude and management of the Corporation. It should be stressed that in this paradigmatic event, journalist's take a more active role in the reporting due to the lack of organizational-contact and first-hand information sources. Hence, they make their own crisis-interpretations over Mr.Gisasola's resignation, and most of them use attributes and adjectives that are not favorable towards the organization.

Analysis of the multivocal approach and response strategies

As expected, the main character of this paradigmatic event is the chairman of Mondragon Corporation. However, *DV* showcases more characters aside from the Corporation and its head manager Mr. Gisasola. In total, it gathers 15 voices, and all of them convey different opinions in relation to his resignation. *Berria* is second reflecting the plurality of the rhetorical arena with nine characters, it follows *Deia* and *El País* with six and four characters respectively.

Thus, the principle actors involved in this event are: Mondragon Corporation (Txema Gisasola and the crisis-team), FEA (Sergio Treviño),

and the spokesperson of the workers affected by the financial contributions of FEA (Ricardo Gonzalez de Durana and Mikel Olabe). Additionally, the reporters of this event place the following voices second: members from the crisis-team (Txomin Garcia, Agustin Markaide, and Jabier Mutuberria); political representatives (Carmelo Barrio PP; Patxi Lopez PSE; EH Bildu); Basque Government (Arantza Tapia); Fagor Brandt; Koldo Sarachaga (Ner Group); Antonio Cancelo (former director of MC); and Eroski (cooperative company from MC).

More or less, most of the newspapers incorporate and place at a similar level (type) the aforementioned characters. The principle ones have been classified as coral voices, while many of the secondary characters were ranked as individual voices, meaning that they only represent themselves. In this paradigmatic event, however, fewer statements were made. Definitely, journalists take a more active and subjective view throughout the reporting. The statements gathered in the news stories were those coming from Mondragon's official statement, workers' representatives, professionals (Koldo Sarachaga & Antonio Cancelo, or those retrieved from republished material. *Berria* and *Deia* gather 2 statements each, *El País* 1, and *DV* 5.

The order of appearance is pretty similar in all the newspapers. Those voices coming from the organization and affected workers are covered first, and those coming from political representatives or professionals are introduced later on. As mentioned earlier, these characters are seldom accompanied by statements, but journalists —in a more active role— employ adjectives and attributes to transmit a specific connotation over the character. Most of the adjectives are linked or refer to Gisasola's personality or to his possible successors (Mr. Mutuberria & Mr. Garcia), some of them are positive and others are negative. Those linked to Mr. Gisasola are: "Gisasola looks deteriorated and crestfallen" (*DV*); "a president manufactured in FEA" (*Deia*); and "individual values prevailed over the collective ones" (*Deia*). The positive value judgments are: "Gisasola has the cooperative philosophy and model in his blood. He is a frank person and of few words" (*El País*). On the other hand, the negative values linked to his successors were only found in *DV:* "Mutuberria looks opportunist"; and "Garcia belongs to the group that are critiqued alongside Gisasola". In certain cases, the characters are accompanied by a visual resource. This includes the cases of Txema Gisasola, Txomin Garcia, Agustin Markaide, Jabier Mutuberria, Koldo Sarachaga, Mikel Olabe, and Antonio Cancelo.

The ways of communication identified among these actors could not be analyzed properly due to the lack of statements and the subjective vision portrayed by the journalists. However, those that come from political representatives were against each other. For instance, the political party PP claims that Txema Gisasola should have appeared in the parliament as they requested. Mr. Gisasola, however, declined this petition. PSE and EH Bildu also go against the Basque Government by criticizing its management of

FEA´s crisis. The professional voices (Koldo Sarachaga, Antonio Cancelo) talk about each other, and give their opinion on Mr. Gisasola´s resignation, all of them conveying a neutral position. Finally, Mondragon Corporation remains distant with the press media and with the rest of the actors; its way of communicating can be classified as unidirectional. It is notorious that from this event onwards the organization isolates itself from the press media and remains in silence until the next president is elected.

The response strategy used by the organization is clearly identified in the news stories. Mondragon Corporation uses the rhetoric of renewal as a transition to the recovery phase after the crisis. The rhetoric is clearly focused in the healing and recovery process of the corporation. The discourse of renewal seeks to move the restoration forward using a amore inclusive communication. Based on these fundamentals, we could say that renewal goes well beyond a focus on image restoration, because it does not concern only the immediate aftermath of an event by using strategic messages (denial, sifting the blame, mortification, corrective action, and minimization) to repair the image of an organization or individual, but "it seeks to structure reality so that its crisis response is portrayed in a manner stakeholders view favorably" (Ulmer et al., 2007). It is more about restructuring and rebuilding a new period in the organization by moving forward, motivating employees and inspiring stakeholders, committing themselves and looking beyond the crisis.

The journalists do report the commentary of individuals who defend this organizational position (Koldo Sarachaga & Antonio Cancelo). They claim that the resignation of Gisasola should not be considered to be bad news because, in a certain way, it is good for the organization as they might take some time to rethink the steps they will follow in the near future. Finally, in this paradigmatic event, the strategic acts employed by the actors are mainly two-fold: issuing press releases and participating in the rhetorical arena.

Framing values and modifying/intensifying factors

After calculating the framing values of all the news articles, we can say that all the media outlets framed the resignation within the attribution of responsibility. This time, however, the stories do assert the responsibility at an individual level (Mr. Gisasola). Besides, this frame is consistent with the story covered by the journalists, as the resignation is personalized and focused only on the Chairman. Somehow, it depicts a turning point in the course of the crisis; that is, Mondragon Corporation leaves the acute onset of the crisis behind to open a new page in its history. This is a way of renewing itself and healing from the crisis.

Nonetheless, as mentioned above, some journalists (*Deia, El País* and *DV*) do include intensifying factors or characters that shade this new and

optimistic path taken by the Corporation, as they end up talking about a possible second-crisis (Eroski) within the Cooperative group.

5.2.5.4 Fourth paradigmatic event

Brief description of the event

On November 16, 2014, the Committee of Mondragon appoints Javier Sotil as the succeeding president of Mondragon Corporation's General Council. The appointment is a milestone; thereafter begins a new period for the entire group. Eventually, Mondragon Corporation rescues a face and an official representative that will be in charge of executing the project "Mondragon of the Future". Mr. Sotil is set to outline the main results of the period of the deliberation undertaken after the resignation of Txema Gisasola in the General Congress, set to be held on December 15, 2014. Hence, Mr. Sotil's election culminates the work of the crisis-team (of which he was a member) that has been dealing and coordinating the period of analysis and transformation for the entire Corporation.

Relevance of the news story and resources used

This paradigmatic event can be ranked as a top news story. The proclamation of Mondragon's new president is covered in all front-pages with the exclusion of *El País*. Mr. Sotil's appointment opens the section on the economy in *Berria* and *DV*, and the section on the Basque Country in *El País*. *Deia* places the story within the economy segment but its position within the section is secondary. The number of pages dedicated to this news article is one full-page in the case of *Berria, Deia* and *El País*, and two full pages in *DV*. The analyzed articles include one picture in *Berria*, *Deia,* and *El País* and two pictures plus a graph in *DV*. If we look into the data gathered from the front-pages, section, position and the space that the article takes up in the news page, this is probably the news story that got least prominence in the newspaper front-pages.

Analysis of information sources

This time, the event is covered by one reporter in all news outlets. All of them specify their name at the beginning of the news story (occasionally the initials), but not the place from which it was covered. This is the case of *Berria*. The rest of the journalists report on the story from their main editorial agencies, in this case, from Donostia. Therefore, there is no local coverage over this event.

Contrary to the rest of the paradigmatic events, the plurality of sources is not a characteristic in the reporting on Mondragon's new president. *Berria* gathers two first-hand sources, Deia one first-hand source, DV collects one first-hand source and four non-official or secondary-sources and, finally, El País deploys one first-hand source and

three secondary-sources. Upon the examination we could say that journalist's only refer to organizational sources, so the perspective that these sources convey about the event is pretty positive. Aside from the first-hand sources, *DV* and *El País* also complement these views with secondary sources. However, this type of source is seldom identified by the name. Instead, journalists use anonymity to avoid revealing the name of the messenger. In *DV* we have found the following examples: "according to sources with full faith and credit"; "various sources agree on"; "Solti's friends declare"; and "another person close to Sotil says". While in *El País* one can find: "according to the declarations issued by the entity", sources from the cooperative structures", and "as specified by Sotil's closest friend". The vision that this non-official source transmit's about the event is also positive. As mentioned before, the nature of most sources is organizational, including those that are not coming from official sources.

The general structure followed in the reporting is similar in most instances. First, the journalists cover information about Javier Sotil's appointment and his professional career, and then they end up describing what will be his new mission.

Analysis of the multivocal approach and response strategies

In this paradigmatic event, we cannot identify any multivocality or patterns of interaction among the actors due to the reduced number of characters that reporters include in the rhetorical arena. The journalists only incorporate two main organizational voices: Javier Sotil's statements and Mondragon Corporation's declarations. Both of them represent the same institution, talk unidirectionally and represent coral voices. It is worth mentioning that in many cases the reporters include positive and negative attributes to talk about the characters: "The new Mondragon"; Sotil is a historic character within the Corporation" (*Berria*); Sotil is a man of consensus and with a long professional career" (*Deia*); "Sotil will be a transition president"; he is a good leader with his own leadership"; he is obsessed with the value added to the cooperatives; "he has the cooperative values in his DNA"; Mondragon is not accustomed to distress; "like so many things in Mondragon, the new roadmap of the Corporation would not be disclosed until the next General Congress takes place (*DV*); "Sotil is discerning, he seeks harmony"; he likes to ski and he spends his holidays in the Mediterranean coast (*El País*).

The order of appearance of these characters is the same in all news stories. Journalists cover information about the new leader (his professional path and the tasks set) and complement this data with the opinions coming from secondary characters that are not identifiable in the news articles. Hence, these non-official voices are employed to adorn the attributes used to describe the characters. So, unlike in the rest of the events, this time reporters do not cover any alternative vision of the crisis-actors (workers, political representatives, citizens, professionals, etc.) to

report on Mondragon's new appointment. Most of the news outlets include at least one picture of the new president (Javier Sotil).

The response strategy identified in this paradigmatic event is a combination of bolstering posture and corrective action (rhetoric of renewal). Both the Corporation and Javier Sotil attempt to increase positive reputational perceptions by presenting the new roadmap designed after a long term deliberation within the Corporation. This strategy can boost feelings of sympathy towards the Cooperative Group. Mondragon Corporation declares that Mr. Sotil will get the most out of the group, whereas Javier Sotil declares that he has total confidence in the group, in the new project and in the benefits of the cooperative model. He also presents himself as enthusiastic about the new path taken by Mondragon. Definitely, a strong group cohesion is transmitted by deploying these strategies.

Finally, in this paradigmatic event, the strategic act deployed by the characters is issuing press releases and presenting a renewed as well as official face for the whole group.

Framing values and modifying/intensifying factors

After analyzing the framing of all the news articles, we can say that all the media outlets frame the event within the values of human interest. The news articles provide a human face to Mondragon's announcement. The reporting is focused exclusively on Sotil's personality, and the reporters generally use adjectives that generate empathy towards the new president. As we have shown, some newspapers also go into the private or personal life of this character, mentioning or including statements from his friends that make reference to his temper and hobbies. This type of frame is consistent with the story as the announcement is personalized and focused only on Javier Sotil. Somehow, it depicts a new phase for the entire organization, rescuing a face and an official representative for the organization.

This time, the story does not include any personalization or intensifying factors that involve some level of responsibility, as the frame is consistent with human values and not seeking to attribute responsibility.

5.2.5.5 Fifth paradigmatic event

Brief description of the event

On December 15, 2014, Mondragon Corporation celebrated its annual Congress in the Kursaal Centre and Auditorium of Donostia-San Sebastian. It is worth pointing out that this annual conference should have been celebrated in May 2014, but due to FEA's crisis, Txema Gisasola's

resignation, and the following deliberation process of the Corporation, they decided to postpone the annual appointment. Thus, the Corporation used this congress to present, among other things, the new roadmap to be implemented in the cooperative companies as a result of the long period of debate after the crisis. The renewed project called "Mondragon of the future" set the basis for the new management abilities, crisis anticipation, innovation and solidarity mechanisms within the Corporation. In short, this congress can be understood as the beginning of the end of FEA's crisis, which was guided by its new president Javier Sotil. Concurrently, a rally was called outside the auditorium to protest against the Corporation. This gathering included workers negatively affected by the financial contributions of FEA.

Relevance of the news story and resources used

This paradigmatic event is present only in the front-pages of *Berria* and *DV, but* the position and relevance of the story within the outlets is very significant. *Berria* place the story in the second page of the diary with three full pages and three photographs; *DV* opens the section on the economy with almost two full-pages and three additional pictures; *El País* uses this news story to open the regional section (Basque Country) with almost one full-page and includes one picture. *Deia* is the unique news outlets that place the event as secondary within the economy section and includes one picture as well. The visual resources used by the newspapers do not include any graphs. In comparison to the first, second and third paradigmatic event, this news story is —together with the fourth landmark-event— the least attended crisis-episode by journalists. It looks as if the ending cycle of the crisis and the recovery (healing) process of the Corporation gains less attention.

Analysis of information sources

In most cases, the event is reported by a unique journalist (*Deia, DV, El País*), while in *Berria* there is a double authorship. One of them covers the organizational event (MC's annual Congress) and the other the external protests (affected workers). All the reporters specify their name at the beginning of the news story, and the local coverage is also the same in all newspapers, in this case: Donostia-San Sebastian.

Contrary to other paradigmatic events, the plurality of sources is not a characteristic in the annual Congress of Mondragon Group and the official presentation of its recent leader. However, all the journalists employ exclusively first-hand sources. *Berria* gathers four, *Deia* three, *DV* three, and *El País* one. The nature of these sources is either organizational or social in the case of *Berria* and *DV*, whereas *Deia* and *El País* only report based upon the organizational source. In general, the vision conveyed about the event is optimistic, reporters pay attention to the new phase and roadmap of the Corporation, and they also break down the major challenges for the Group

in terms of post-crisis learning. Aside from the covering of the Congress, all journalists put the spotlight on the workers protest that took place outside the auditorium. Those protests are against the Corporation, and some journalists do include statements of some of these workers in the news article. Other reporters only mention the protests in their narratives, but without including any specific comment (*El País, Deia*). The sources that have a social nature (workers) portray a negative perspective of this event.

The general structure followed in the accounting is similar in most instances. First, the journalists cover information about Mondragon Corporation's new guideline and the personal perceptions of its Chairman. In that sense, *Berria* is the unique newspaper that includes a personal interview with Javier Sotil. The rest of the outlets only include the main lines of the Corporation's new 'roadmap' issued to the press. At the end, they report on the workers protest.

Analysis of the multivocal approach and response strategies

In this paradigmatic event, like in the fourth, we cannot identify any multivocality or patterns of interaction among the actors due to the reduced number of characters that reporters include in the rhetorical arena. The journalists only incorporate two principle voices: Javier Sotil's statements and the references to Mondragon Corporation´s document "Mondragon of the Future" issued to the press. Both of them represent the same institution, talk unidirectionally to their external and internal publics, and represent coral voices. *Deia* also includes some attendees' statements that have been classified as individual voices. These voices do not include any identifiable name. Secondly, as mentioned before, journalists do incorporate the narratives of workers that are protesting outside the auditorium. These voices (Eskuratu / Ordaindu platforms) are also coral voices and talk mainly critically of the entire Corporation. The representatives are Jose Antonio Izquierdo (Eskuratu, from Basauri) and Mikel Olabe (Ordaindu, from Arrasate).

The voices of these characters are collected in the form of statements, and are sometimes accompanied by adjectives that can transmit a specific connotation of the character. The analyzed attributes are directed towards the corporation, and are employed particularly by *DV*. The formulas employed by the reporter of *DV* are utilized to interpret the new guidelines of the corporation, but sometimes the journalist exceeds from his subjectivity. For example, the reporter talks about a "perestroika" to describe the roadmap designed by the organization, for instance: "Mondragon Corporation opens itself to the world", "After FEA´s crisis, Mondragon Corporation is now conscious of the market criteria, and its new roadmap represents a perestroika to the external world". So, one can find that the reporter conveys a kind of hermetic and communist system of the group employing this type of figurative and a bit tongue-in-cheek interpretation. Aside from that, the vision conveyed about the characters is

neutral in all newspapers. The photo resources employed by the journalists only include the auditorium, Javier Sotil, and the protests outside the building.

The response strategies employed by the Organization and its Chairman in the ending cycle of the crisis are, once again, bolstering posture and corrective action (renewal). Mondragon presents the results of the deliberation process —after the resignation of Gisasola— in relation to six main business-approaches: 1) Productivity; 2) Growth; 3) Research and Development; 4) Funding; 5) Rigorous solidarity; and 6) Crisis anticipation across the internal divisions. They also declare —interaction against workers— that there is no sense in claiming money from the corporation when worker´s financial contributions have been made to FEA voluntarily. Additionally, the organization seeks to make clear as well that the Corporation is not responsible for the losses, and consequently that they do not have to pay back or compensate the workers. In contrast, the workers claim they should be compensated by Mondragon, and they demand justice as well as an opportunity to negotiate with the Corporation. As we could have read throughout the news stories of this event, some workers also report that the organizational journal *TUlankide* is not responding to their demands and they claim that their protests should have a space in this journal too. To face this situation workers created a new journal called *TUlangabe* (TUunemployed) to get their voice out and make public their economic situation. Finally, the strategic act adopted by the organization is clearly represented by the annual congress, which is a way to reaffirm the cooperative values and the renewed face of the cooperative group.

Framing values and modifying/intensifying factors

The type of frame covered by the journalist has been categorized as a combination of human interest and conflict in all the newspapers. The news stories provide interpretations that might generate feelings of sympathy towards the organization and feelings of compassion towards the workers. In this regard, some news stories, especially those that include workers voices, go directly into the personal lives of these social characters. The visual resources used also generate feelings of compassion towards this public (employees). In addition to that, the news story also reflects disagreement between parties (organization-workers), and the characters presenting to each other their positions. The story also portrays the two sides of the problem. Hence, this type of frame is consistent with the structure of the story as it covers the internal event (congress) under the shadow of the external (workers' demonstration) event.

5.2.6 Discussion

This content analysis sought to answer five research questions related to two main objectives. Thus, the findings of the analysis will be discussed following the order of the RQs proposed in each research aim:

Obj1.: Analyze and compare the variety of voices/dialogues participating in the rhetorical arena: the patterns of interaction and parameters of mediation (text/discourse analysis).

- **RQ1.** Who are the voices and characters (stakeholders) that intervene in the crisis rhetorical arena? What is their visibility in the press media?

Bearing in mind that the patterns of interaction of a multi-crisis is characterized by the involvement of several organizations in the same crisis, it is not surprising to have found dozens of actors in this content analysis. First of all, it should be stated that the biggest plurality of voices and interaction among them takes place particularly during the first, second and third paradigmatic events. The fourth and the fifth landmark-events do not attract as many voices. We counted up to 30 actors and voices (coral & individual) intervening and interacting in FEA's crisis. These perspectives can be classified in different clusters: 1) Organizational, 2) social, 3) political, 4) institutional & trade unions, and 5) professional, among others. The carriers or the opinion formers of the crisis messages were echoed by the newspapers, so this proves the ability that different actors have to generate attention and interaction in crisis situations. At the same time, the plurality of perspectives found in these news stories also portrays the values of the journalists covering the story, such as the need to gather the information from multiple sources.

The visibility and position that each character has in the news story (rhetorical arena) is not the same for all voices. In the first, second and third paradigmatic event the principle characters (Mondragon Corporation, FEA, Fagor Group and employees from both Arrasate and Basauri) have a similar space in the news article, but the order of appearance is not the same. Journalists cover the positions and stances of the organizations first, and put the focus on workers later on or at the end of the news article. However, the secondary voices - those from the institutions, political parties, trade associations and citizens - are covered in between. As the crisis approaches the healing or concluding cycle (fourth and fifth event) the visibility of the multiple voices decreases considerably. The news article are shorter and journalists do not give visibility to all actors (workers, professionals, institutions or political representatives).

Thus, the analysis suggests that crisis managers should connect with all these stakeholders when designing the crisis response strategy. They should also bear in mind a wide range of factors that characterize these stakeholders such us their values and cultural characteristics.

- **RQ2.** What, and in which ways do these characters interact (communicate) with each other? What are the response

strategies used by these actors? Who are the negative voices, who are the positive ones?

In Fagor's crisis, the voices communicate and contribute in different ways. What stands out in this crisis analysis is that the different actors of the rhetorical arena are prepared to criticize each another, and that dialogue (two-way symmetrical crisis-communication) between the different actors is by no means the most frequent way of communicating in this arena. This is the case for political representatives and trade unions who communicate in various ways and go against each other to defend their stances. For example, FEA and its workers also go against the corporation, advocating an urgent solution, and Mondragon Corporation go against these actors (employees) claiming that the corporation "is not a holding and that they alone are uniquely responsible for their own bankruptcy". In this rhetorical arena we also found actors that talk about each other and past each other. This last case is quite notorious when the news stories cover the bankruptcy of FEA's international subsidiaries (Poland and France).

To sum up, this crisis showed that different stakeholders are given the opportunity to respond and give their personal opinion about the unfolding of the crisis. All of them employed traditional media platform's for releasing crisis-related information and responses to their targeted audiences. So, the study shows that it is important and necessary to analyze a crisis as a complex set of communication processes, where the organizational point of view is just one among dozens of voices. It is imperative to recognize as well that this multivocality portrays different interpretations of the crisis and that each character or collective use their particular response strategy to defend their interests and positions.

Our study suggests that for a crisis situation of a meta-organization with different levels or dimensions (organizational, political and economic) and where a multi-bankruptcy engenders different levels of responsibility, the integrated use of the accommodative and defensive strategy could help reduce the media impact of the crisis, especially, in the initial phase of the critical situation, where many characters step into the rhetorical arena, and where they employ different strategies to defend their stances. For example, FEA's workers took a victimised posture, and political representatives employed the bolstering posture towards the employees expressing sorrow and attributing the crisis responsibility to the entire Corporation. The Corporation and Fagor Group, for their part, reduced the alarm around FEA's bankruptcy by using the differentiation strategy, but unfortunately, the presence of Txema Gisasola in the presidency of the Corporation did not help accrue credibility, and thus this tactic did not work properly. Additionally, FEA employed a combination of bolstering posture and a victimised stance towards the Corporation when they join the workers cause. Consequently, FEA's victim posture was not understood by Mondragon Group, and a confrontation between the two main crisis-actors intensified the news reporting of the crisis.

Nonetheless, the deployment of corrective action after the resignation of the Chairman (third paradigmatic event), facilitated the corporation to take positive steps to resolve the situation, and media reports facilitated Mondragon's unidirectional communication with its stakeholders. Thereafter, Mondragon Corporation used the rhetoric of renewal to show a more positive image towards public opinion and in an attempt to arouse feelings of sympathy towards the organization. The establishment of the crisis-team and the reflection period also transmitted positive information about the organization. However, after the fourth paradigmatic event (the appointment of the new president), the news outlets show less interest in reporting. They include less voices and utilize less sources of information in the reports. Thus, the analyzed data shows that journalists put more focus on dramatic events than on positive information or the healing phase of the organization.

Additionally, it is important to take into consideration other voices in the arena, that is, the negative and the positive perspectives. Those that defended the cooperative from the hate-holders (voices against the model of cooperativism) and those that made the attribution of crisis responsibility to Mondragon Corporation and its business-model (faith-holders). The analyzed data shows that during the first three paradigmatic events, newspapers covered the different perspectives, but made special emphasis on the hate-holders, or pessimistic interpretations. It's also our perception that if both the Corporation and FEA did not wait to provide hope until the last moment of the bankruptcy, the stakeholders would not have been so frustrated and angry. In this regard, we believe that stealing the thunder would also have helped during the unfolding and management of the crisis.

- **RQ3.** What is the source of information that journalists use while reporting the events?

Again, the plurality of information sources is concentrated in the first three paradigmatic events, since journalists had the opportunity to contrast the sources by interviewing and gathering data from the different voices in the crisis. In the first and second paradigmatic event reporters deploy first-hand sources in most cases, but after the resignation of Mr.Gisasola (third paradigmatic event) journalists could not contact organizational sources because the Corporation decided to remain silent. So, reporters took a more active role and fill this gap with their own interpretations or non-official sources. Negative adjectives and crisis responsibility also gain more importance due to the lack of organizational sources.

It is the perspective of this study that regardless of official sources, journalists find a way to make their own interpretation of the crisis. Thus, results suggest that it is important for organizations to take a more active role and provide accurate information to avoid misinterpretations or negative accounts of crisis-communication. Hence, practitioners who use

the stealing thunder strategy and give detailed information to the public are able to prevent journalists' perspective from stereotyping (e.g., Arpan & Pompper, 2003; Ondrus & Williams, 1996). In contrast, organizations that do not provide information and opt for the sit it out strategy, usually have more intense media coverage or reporting over a longer period of time; the more information an organization discloses means less possibility of misinterpretations (Brock & Brannon, 1992). Therefore, crisis practitioners who plan to self-report the crisis need to consider a follow-up communication strategy during the unfolding of the crisis.

Obj2.: Examine and compare how the newspapers framed the crisis based on Semetko and Valkenburg's (2000) scale on five news frames (framing analysis)

- **RQ1.** How are the news frames posed differently according to the course of the 10 landmark events and news outlets?

The use of the five news frames established by Semetko and Valkenburg (2000) depended on the paradigmatic event. While the human interest combined with the attribution of responsibility frame was the most predominantly used in the first three landmark events, the human interest alone gains more presence in the fourth and in the fifth event. To a certain extent, we could say that the first three paradigmatic events represent the outset of the crisis. As we have mentioned earlier, at the beginning of the crisis many characters step into the rhetorical arena and reporters tried to echo different perspectives of the crisis in an attempt to attribute the crisis responsibility to either the cooperative model, the Corporation, Fagor Group, Fagor Electrical Appliances or employees. The initial frames also bring a human face and an emotional perspective to the presentation of the problem. This last frame is used to boost the psychological pulse of readers, which drives them to a more negative attitude towards the organization. However, *El País* frames the first two paradigmatic events within the economic consequences, which is quite expected considering that the crisis typology is tied to an economic failure. This frame reports the bankruptcy in terms of the consequences it will have economically on workers, and reporters also emphasize a domino effect within the whole corporation. Curiously, all newspapers frame the resignation of Txema Gisasola (third event) only within the attribution of responsibility frame.

Overall, the analyzed newspapers focused on the organizational level of responsibility (4/5) more than on the individual level (1/5). Bearing in mind that we are talking about a meta-organization, it is not surprising to find such a result. The individual level was identified only in the resignation of Mr.Gisasola. In this case, some reporters tent to assign specific blame to the Chairman. Compared to the rest of the frames, the conflict and morality frames are not frequently utilized in the course of the landmark events. In this case, journalists do not highlight any moral aspects but sometimes they often highlight disagreement among different parties.

Nonetheless, it is not the most predominant frame throughout the five landmark events. Additionally, it should be stated that in some cases FEA takes the victim role, and the media assumes —to a certain extent— that the bankrupted cooperative did not have full control over their actions and that Mondragon should be held accountable for their failure, because its president comes from this cooperative as well. This allowed the organization to portray itself as a victim too.

In the concluding cycle of the crisis (fourth and fifth events), the newspapers frame MR, Javier Sotil's appointment and the annual congress as human interest. The news stories focus primarily on Sotil's professional career and the new roadmap that the corporation has undertaken since Gisasola's resignation. Aside from workers protests outside the auditorium, they do not involve any additional actors. The reporting of the events turns more emotional making special emphasis on the new face of the corporation. Workers protests, however, are relegated and pushed into the background of the Congress.

- **RQ2.** Are there any crisis modifiers or intensifying factors covered in the news articles?

The reputational threat of a crisis can be determined by analyzing if there are modifiers or intensifying factors (e.g. crisis history, prior reputation, or how severe the crisis is) that may influence the attribution of crisis responsibility between stakeholders. Situational Crisis Communication Theory proposes to calculate or evaluate each of these factors to choose and deploy the appropriate response strategy. In the analyzed paradigmatic events, we found that in the outset of the crisis journalists focus on the severity of the crisis in terms of economic consequences and social damage, they portray uncertainty to protect Basque employment and stress the devastating outcomes that can this crisis can cause in the municipality, the Basque Country, Spain and the international sphere. In the onset of the crisis, reporters also raise negative attributes about the history of the organization, for example, they recall that Mr.Gisasola's background is from the bankrupted cooperative and that he was actively involved in FEA decision-making before being the president of the Corporation. Consequently, they transmit the idea that the original sin is in fact within Mondragon Corporation. The corporation opted for the differentiation strategy to protect itself from FEA's failure, but this strategy did not work because of this intensifying factor. However, Gisasola's subsequent resignation did help diminish the public pressure that was building on the whole group.

On the other hand, during the healing phase of the corporation (fourth and fifth event) reporters did highlight the positive attributions of the history of the organization, such as workers relocations performed by the organization and the resilience that the group has shown to overcome

economic crisis. In this phase, the rhetoric of renewal has proven to work accordingly with this modifying factor.

5.2.7 References

Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). *Stormy weather: Testing stealing thunder as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists*. Public Relations Review, 29, 291–308. http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00043-2.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: Image Repair Theory and Research*. Albany, NY: State University of New York. Second edition.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Marcombo.

Brock, T. C., & Brannon, L. A. (1992). *Liberalization of commodity theory.* Basic and Applied Social Psychology, 13, 135–144.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles, Sage Publications.

Coombs, W. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corp Reputation Rev 10, 163–176.

Coombs, W. T. (1995). *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies*. Management Communication Quarterly, 8: 447–476.

Coombs,W. T. and Holladay, S. J. (2004). *Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management*. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis communication approach to crisis communication* (pp. 95–115). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). *Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication*. Journal of public relations research, 8(4), 279-295.

Entman, R. M. (1993). *Framing: Toward clarification of a fractured paradigm*. Journal of communication, 43(4), 51-58.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). *Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study*. The handbook of crisis communication, 425-448.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.

Hallahan, K. (1999). *Seven models of framing: Implications for public relations*. Journal of public relations research, 11(3), 205-242.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. Qualitative health research, 15(9), 1277-1288.

Iyengar, S. (1991). American politics and political economy series: *Is anyone responsible? How television frames political issue*s. Chicago, IL, US.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). *News that matters: Agenda-setting and priming in a television age*. News that Matters: Agenda-Setting and Priming in a Television Age.

Krippendorff, K. (2004). *Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations*. Human communication research, 30(3), 411-433.

Koerber, D. (2015). *Fundamental Mediation: A Classification of Media in Crisis Communication Research*. CMJS Fall 2015.

Mayring, P. 2000. *Qualitative Content Analysis*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol. 1, No. 2, pp. 2-00.

Neuendorf, K. A. 2002. *The content analysis guidebook*, London, Sage.

Neuman, W. R., Neuman, R. W., Just, M. R., & Crigler, A. N. (1992). *Common knowledge: News and the construction of political meaning*. University of Chicago Press.

Ondrus, S. A., & Williams, K. D. (1996). *Effects of stealing thunder by a political candidate: Admit or deny?* Paper presented at midwest psychological association annual conference.

Olsson, E. K., & Nord, L. W. (2015). *Paving the way for crisis exploitation: The role of journalistic styles and standards*. Journalism, 16(3), 341-358.

Semetko, H. A., & Valkenburg, P. M. (2000). *Framing European politics: A content analysis of press and television news*. Journal of communication, 50(2), 93-109.

Stacks, D. W. (2002). *Primer of public relations research*. New York: Guilford Press.

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). *Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse*. Public Relations Review, 33(2), 130-134.

Van der Meer, G. L. A. (2016). *Communication in times of crisis: The interplay between the organization, news media, and the public*. Doctoral dissertation, Universiteit van Amsterdam. Retrieved from: https://bit.ly/2UbD5FK

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.

Third chapter:

Crisis scholars' perceptions of the field

"We do not know what is happening to us, and this is precisely what is happening to us, not to know what is happening to us"
José Ortega y Gasset

5.3 Third chapter: crisis scholars´ perception of the field

Thanks to the systematic literature review of this Dissertation, we found that Crisis Communication is a relatively young field of study, and that it is a very compounded area in which one can find many intersections between different disciplines and theories. Coombs (2015:125) argues that "this complexity is derived from the mosaic perspectives utilized to study crisis communication", and he adds: "it is critical to start discussions of crisis communication by identifying the parameters that guide authors thinking". Hence, in an attempt to stir up crisis communication research dialogues, we decided to take a more critical perspective into CC by grounding it in crisis experts' perceptions.

5.3.1 Research criteria and precedents

The reason for conducting such debate among crisis scholars is also tied to the personal motivation and experience of researchers. While exploring available literature on crisis communication, various concerns related to both the state of crisis communication research and education emerged. These interests gain importance when we attended CC International Conferences and found multiple links and alien approaches to the field of CC with hard consensus on theoretical and practical issues. We felt a kind of overwhelming sensation after reviewing and linking CC folks' theories, results, and models. Additionally, we also realized that most of the crisis communication theories and research studies were influenced by North American Public Relations scholars, and that European crisis scholars were not as paramount as their American counterparts in this field. Definitely, the curiosity to delve into the global horizons and parameters of this research field was one of the objects that drove us to conduct this exploratory study.

An adequate but underemployed methodological application to seek consensus among experts is the Delphi method. We have always been interested in the Delphi s a technique. What we know so far is that it has been a quite neglected research method in social sciences. In general, we could say there are not many Delphi Studies in our domain. However, we considered that it could be very useful to figure out one of our concerns and motivations: to analyze international CC experts' opinions and seek consensus on CC research and educational issues.

Another reason for developing this international study was the opportunity that it offered us to go to the University of Georgia (USA). Actually, the research visit to the aforementioned institution was part of the activities included in the Ph.D. programs of the University of the Basque Country UPV/EHU. Indeed, the research stay at a foreign university is a pre-requisite to pass the international aspect of Ph.D. studies. In other words, to conduct a research proposal —as part of the Thesis Dissertation— at a

foreign application center is a requirement of Spanish international doctoral programs. Hence, the current analysis of CC experts' opinions was presented as a research proposal to the Basque Government (Science Policy, Department of Education, Language Policy and Culture) in the so called Egonlabur[104] application process. This research project was approved and accepted for economic support in November 2016. The research stay at the University of Georgia was initiated in January 2017 and ended in May 2017. The host supervisor at the foreign institution was Dr. Yan Jin. The research proposal also had the assistance of Dr. Bryan Henry Reber member of the same institution. As a result of this research stay, we co-authored the article "The State of Crisis Communication Research and Education Through the Lens of Crisis Scholars: An International Delphi Study" (Manias-Muñoz et al., 2019) published in the journal *Public Relations Review*.

Some might think that this study may not have a close relation to Fagor´s crisis, but we should clarify beforehand that we always rejected conducting a comparison study that did not gather identical characteristics in relation to both the crisis typology and the organization in crisis. Besides, crisis researchers also advise avoidance of comparison studies which are not exactly alike. So, to find a cooperative company with a similar dimension and crisis typology in the USA was not possible. That is why we lean towards a more critical study that could aid analysis of the state of crisis communication research and education across countries.

It is worth noting that before moving forward with the Delphi study, we intended to answer some indispensable questions related to the research design. The core questions included:

Table 29. Questions for the Delphi research design

Is the Delphi method applicable to our research object? What is the Delphi method and process?
Why it is important to use the Delphi method? Could you justify why you think the Delphi will provide information that other techniques would not give you?
Is it suitable to answer your research questions?
Is there any Delphi Study in Public Relations or in Crisis Communication?
How many Delphi studies have been published in the PR journals?
What kind of studies are they? Which approach do they deal with?
Who are the most cited authors among Delphi studies? What do these authors said before?
What is the sample of those studies?
How many rounds do they carry out with the participants?
How are those questionnaires (instruments) being designed?
What would you like to ask to those CC experts? What is the scope of your Delphi study?

Source: author´s elaboration

It was not until we responded to the above questions and research design considerations that we started elaborating our Delphi study. Now, we will outline the introduction, literature review, research object,

[104] This Basque fund is intended to carry out a research stay at a foreign research application center.

methodological application, results and conclusions of this International Delphi study.

5.3.2 Introduction to the Delphi study

Over the last decade, there has been a heavy increase of crisis research in the domain of public relations scholarship (Heath, 2010; Coombs, 2010). In a trend analysis of public relations studies (Pasadeos et al., 2010), crisis communication (from now on CC) was ranked as the third most emerging research topic in public relations, which is now recognized globally as both a professional practice and an academic discipline (Frandsen & Johanssen, 2017).

However, only limited systemic and comparative reviews (Palenchar & Heath, 2007, An & Cheng, 2010; Avery et. al, 2010; Ha & Boynton, 2014; Ha & Riffe, 2015) have documented how the field of CC has grown and changed over the years. Most of the existing CC trend studies used content analyses of publications and focused on describing the research patterns evidenced in publication outlets, authors, research topics, research purposes, theoretical frameworks, methodological usages, and the like. In all cases, these existing studies of CC as a field offered quantitatively descriptive overview of research outcomes and suggestions for future directions.

When it comes to the educational aspect of CC, despite the identified challenges about teaching CC (Shrivastava et al., 2013; Wright et al., 2013; Foote, 2013; Lalonde & Roux-Durfort, 2013) and the articulated need to further investigate the state of crisis education (e.g., Cirka & Corrigal, 2010; Comer, 2010; Friedman, 2013; Srugies, 2016), there is little scholarly work dedicated to teaching CC (Frandsen & Johanssen, 2017) such as pedagogical issues (Lalonde & Roux-Durfort, 2013) and curriculum development concerns entailed by the interdisciplinary nature of CC, the need for more culturally sensitive approaches, and the use of new technologies (Srugies, 2016) paramount for CC education worldwide. In the *Journal of Management Education*'s special issue on crisis management education, Comer (2010) called for compiling crisis education related studies that dealt with the tasks of teaching CC as a management function. However, CC education related topics have not been examined by public relations scholars. To tackle this challenge, Srugies (2016) called for additional studies that use different methodologies to provide first-hand information and in-depth data on crisis teaching and learning processes in and outside the classrooms.

In light of these insights from CC disciplinary review of status, we argue that current CC trend studies can and should be enriched and advanced by: 1) adding more in-depth insights on research; and 2) supplying knowledge on CC education development that is largely missing from public relations literature. CC scholars also need to take on a

qualitative approach to deep diving into how CC experts critique and reflect on CC research and education development individually and collectively.

In seeking progression of a research field, it was concurred that a discipline should limit neither its research purposes nor the methodological approaches used (Broom, 2006). For instance, scholars suggested that CC researchers employ mixed research methods and incorporate new (outside) theoretical approaches in their investigations so as to advance interdisciplinary crisis research (Ha & Boynton, 2014; Ha & Riffe, 2015). One such innovative approach is the Delphi method, a forecasting process based on the outcomes of multiple rounds of questionnaires sent to a group of experts (e.g., Delbecq et al. 1975; Linstone & Turoff, 2002; Mitroff & Turoff, 1975; Sackman 1974; Watson 2008). The Delphi approach was advocated by Wakefield and Watson (2014) as a method that scholars should consider using more to aid the understanding of public relations theory and practice. Answering such a call, our study applies the Delphi method to the investigation of the state of CC research and education as assessed by a panel of CC scholars worldwide.

The findings from the Delphi study, which takes a deliberate, multiple-iteration consensus building process of crisis expert opinions and reflections, provide a closer view to the indicators that shape CC research and education in different parts of the world. The insights are informative and constructive in: 1) addressing the "whys" of current deficiencies in CC research and education; 2) diversifying the viewpoints and perspectives from CC practice and theory building grounded in different culture; and 3) providing a reality check of the current body of CC knowledge in terms of both quality and contributions of existing theories and applied methodologies. Insights also show what is missing and needs to be prioritized for future CC research agenda. The knowledge and perceptual gaps identified by our Delphi expert panel also suggests a need to align CC academic research more closely with CC teaching and training practices.

By analyzing and comparing expert insights on the state of both CC research and education, our findings shed light on the challenges and opportunities that can help break disciplinary biases, forecast new CC acumen, and build further consensus among CC scholars and practitioners on critical and directional issues and priorities.

5.3.3 Literature review for the Delphi study

Previous Delphi studies in public relations and CC served as the foundation for our Delphi study, which provided baselines for determining our research purposes, sampling process for expert panel, and type of questionnaire.

5.3.3.1 Delphi studies in Public Relations: the evolution of an innovative approach

In public relations, the Delphi method has been largely ignored as it "is not well known today particularly among younger scholars and practitioners" (Wakefield & Watson, 2014, p.579). Only 25 public relations-related Delphi studies were found in the form of journal articles, conference papers, master´s thesis, Doctoral dissertation, and book chapters. Among these scholarly outputs, three were published by the *Journal of Public Relations Research* and six were published by *Public Relations Review*. The rest of the journal articles appeared in communication journals such *Management Communication Quarterly, Journal of Communication Management, Journal & Mass Communication Educator, Journal of Marketing Communication, Canadian Journal of Communication,* and the *Journal of Asian Communication Research*.

James H. Jr., Mackin (1973) was the first scholar to employ the Delphi method in studying public relations. His master´s thesis, entitled "A Delphi study of Public Relations Training Needs for Future Practitioners," is known to be one of the most "thorough and systematic surveys" on the subject (Thompson, 1974, p.16). He asked two panels of experts, one made up of communication educators and the other consisting of PR experts, to forecast the future of public relations in the United States by the end of the 20th century. This study served as an example for other public relations scholars who considered using the Delphi method. However, it was not until the late 1980s that public relations scholars began to more frequently use this method, with McElreath (1980, 1989) being one of the most cited authors of Delphi studies exploring public relations priorities and prospects in North America.

From 1990s until 2000s, more PR scholars employed the Delphi method to explore a wide variety of issues in public relations; a total of six Delphi studies were published during this period. Blamphin (1990), for instance, used the Delphi method in his master´s thesis to analyze the value of focus groups in public relations research and practice. Gilsdorf (1992) then undertook a Delphi study to ask experts about written corporate policies on communication. White and Blamphin (1994) carried out a similar study to further assess McElreath´s (1989) research priorities in the United Kingdom. Sheng´s (1995) master´s thesis incorporated the Delphi method to examine the problem behind multicultural public relations. Two years later, as part of his doctoral dissertation, Wakefield (1997) conducted a worldwide Delphi study to analyze Grunig´s (1992) principles of the excellence theory. In the same year, Synnott and McKie (1997) also conducted a Delphi study dealing with international public relations issues.

The following decade (2000-2010) started with Chang´s (2000) Delphi study entitled "A normative exploration into environmental scanning in public relations," which was part of a master´s thesis. A year later, in

Europe, Verčič et al. (2001) conducted an expert panel made up of European public relations academics and practitioners to compare the U.S.-based definition of public relations with that of a European viewpoint. Similarly, White (2002) conducted a Delphi Study around public affairs research priorities for the European Centre for Public Affairs. Later, a group of European researchers and consultants (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004) carried out a Delphi study with practitioners and academics from 26 nations to seek consensus on issues related to public relations education in Europe, and to figure out whether the teaching approach was U.S. oriented. Then, Boyton (2006) carried out an expert panel to, as its title noted, "identify key values that guide ethical decision-making in public relations". Almost two decades later from McElreath´s research (1989), Watson (2008) replicated McElreath´s 1989 study and added an international approach: the panel was made up of academics, practitioners and senior executives across the world. By the end of the decade, more Delphi studies appeared in different countries, among which are Duke's (2009) and Kerr´s (2009) Delphi studies related to educational matters in public relations, and Wehmeier´s (2009) Delphi panel that brought to light new directions in public relations theory, research, and practice.

Since 2010, seven public relations-related Delphi studies have been published, including international panels that examined themes relevant to both Asian and Eurasian sets of values (Chitty, 2010), studies that explored how investor relations add value to the organization (Lasking, 2011), panels that dealt with Web 2.0 challenges that include the use of social media in public relations (Zerfass et al., 2012; Aragón & Domingo, 2014; Kent & Saffer, 2014), and studies addressing issues related to internal public relations (Vercic et al., 2012; O´Neil et al., 2018).

5.3.3.2 Delphi Studies in Crisis Communication: understudied but promising area

So far there are only six journal articles (Edgar et al., 2012; Hilliard et al., 2011; Karim, 2016; Seeger, 2006; Steene, 2004; Wu, 2005) and one master's thesis (Boudreaux, 2005) that used the Delphi method to study various topics in CC.

Steene (2004) conducted the first CC-related Delphi study, with a focus on crisis strategies in the travel industry. A total of 19 public relations practitioners from North America and Europe agreed to participate in the expert panel. Three scenarios, drawn from real crisis cases within the travel and tourism industry, were used to facilitate the expert panel opinion sharing. The study suggests reflecting on crisis response guidelines by considering the complexity of crises within the travel and tourism industry. Steene claims that traditional prescriptions such "hold a press conference" might not always work when managing certain crisis scenarios. Thus, he found that it is more important for crisis planners to bear in mind the

channels to be used when delivering crisis messages than understanding the nature of the various public perceptions. Finally, he also underlines the role of non-professionals as well as community leaders as communicators when recovering from a crisis as a support for the back in business process.

Wu's (2005) study sought to identify human resources´ roles and functions in crisis management and explore their significance and practicability in the context of Taiwan industries. The Delphi technique was used based on 20 recruited experts. In the study the author found that collaborator, employee champion, change agent and administrative expert are the most important roles for HR professionals in Taiwan managing corporate crises, with employee champion being the most practicable role for HR professionals. In the same year, Boudreaux (2005) conducted a Delphi study as part of his master´s thesis, exploring the three-stage model of crisis management and examining the influences of contingency factors on organizational stance movement. The Delphi panel was made up of five senior-level public relations and corporate communications professionals from municipal utility companies in the state of Florida. Boudreaux (2005) recognized a correlation between the three-stage model of crisis management and the contingency theory variables identified by the Delphi respondents.

Seeking to find consensus of best practices in crisis communication through an expert panel process, Seeger (2006) elaborated a list of 10 best practices for crisis communication and then carried out a repeated review with CC experts to critique and fine tune these best identified practices. Taking a similar approach, five years later, Hilliard et al. (2011) conducted a Delphi study to determine the best crisis preparedness measures that professional meeting planners should adopt as well as the frequency with which these measures were to be implemented: A list of 40 crisis preparedness measures were drawn from CC literature and then were refined by interviewing a Delphi panel made up of 12 experienced professional meeting planners. Consensus was reached with three rounds of iteration. Findings show that, in general, implementation of crisis-preparedness program is poor with an average implementation of only 60%. For instance, Hilliard et al. (2011) also found that among the core crisis preparedness measures identified in the study (i.e., Procedural & Technical Measures, Relationship-Oriented Measures, Resource Allocation, Internal Assessment, and Expert Service) the meeting planners are over using the Experts Services, that is, they are accustomed to outsource crisis preparedness to external experts instead of addressing it internally.

Karim´s (2016) Delphi study then examined the key elements and attributes that are paramount for crisis leaders. Three rounds of feedback sessions were used to identify crisis leadership styles, skills, and characteristics. The initial sample was composed by 38 scholars in the leadership field and an average of 24 experts completed all three rounds of questions. Leaders characteristics are: full control, command without

hesitation, consciousness, readiness to accept a leadership responsibility, chance taking, poise, coordination, cooperation, and communications, keen and brave to make decisions, loyalty, and flexibility. Karim (2016) further explains that the process of understanding the key elements of crisis leadership before and during a crisis offers a clearer vision to the situation than any set of crisis strategies.

When it comes to CC educational issues, Edgar et al. (2012) published a study that aimed to "determine competencies, traits, skills and tolls needed by agriculture crisis communication professionals who manage public communication during times of turmoil" (p. 52). Based on the 5-round iterations of a Delphi panel (made up of 31 professionals from various agricultural organizations and associations), information about the needs of CC professionals on improving education and training at universities were gathered. Based on the identified "emerging themes of educational and training content needs for future crisis communication professionals" (Edgar et al., 2012, p.52), advice on how to improve CC curriculum and instructional methods were offered. Edgar et al. (2012) identified eight crisis communication need areas: (1) areas of experience; (2) communication, media and technical skills; (3) contingency plans and preparedness; (4) learning/training needs and opportunities; (5) media and technical skills; (6) networking opportunities; (7) personal traits; and (8) supplies and tools.

The review of existing public relations and CC-related Delphi publications reveals a clear lack of qualitative research about the state of CC research and education. Current Delphi literature provided evidence on specific CC practice topics but does not provide a birds eye view on: 1) how CC, as an interdisciplinary field and increasingly important public relations area, is being studied and taught; 2) what are the knowledge gaps as CC is researched and taught in different parts of the world given the cultural differences; and 3) how to advance knowledge and practice of CC by assessing the impact and quality of current CC research and education. To address the needs for studying the state of CC research and education and to extend the use of Delphi study further in building consensus via deep and rich qualitative data analyses, the current study is designed to bring in international CC experts' voices as well as to take a more critical look at issues related to the development and practices in CC research and education.

5.3.4 Research aim and research questions of the Delphi study

This international Delphi study seeks to portray a closer view of academics around the globe in relation to crisis communication by improving the understanding of the research field and seeking consensus as well as judgment on the issue. Additionally, the study attempts to advise researchers and scholars about new directions in crisis communication

education. We consider there is a need to align academic research more closely with the interest of the international realm. So, we aim to forecast cultural effects and further working lines on crisis communication, by looking ahead from a larger global perspective.

Thus, with a research goal to stimulate, broaden, and collect insights linked to the advancement of CC discipline. Our study seeks to explore the following overarching questions by the Delphi technique to a global panel of CC scholars:

> ***RQ1****:* What is the state of CC research as reflected and agreed upon by CC scholars?
>
> ***RQ2****:* What is the state of CC education at universities as reflected and agreed upon by CC scholars?

5.3.5 Method

Delphi Technique

As a unique methodological approach, the Delphi seeks to gather data from respondents within their domain of expertise. It tries to achieve consensus expressed by the selected individuals following an iterative process. As defined by Mitroff and Turoff (2002), the Delphi is "a procedure for structuring a communication process among a large group of individuals" (p. 21). Linstone and Turoff (2002) describe it as method which seeks to analyze predictions and future lines of a particular problem in which experts' opinion might help making decisions and bring to light current concerns on the research object. Thus, it is applicable and useful for research diagnoses, for forecasts by obtaining new information to guide future activities, and for problem assessment, as well as adequate for building consensus on research issues (Ibidem, 2002). The Delphi method was selected for this study as it is suitable to examine the state of a discipline by building consensus and assessing reflections related to concerns among experts and thought leaders on a given topic (Landeta, 1999). The Delphi method helps avoid the so-called tunnel vision, that is to say, participants can give their opinion without being influenced by others (Ruiz-Olabuenaga, 1999).

Delphi is a peculiar method because unlike surveys, Delphi studies round up participants to examine and reflect on thoughts more than other techniques (Kent & Saffer, 2014). The method conducts successive waves (at least two rounds) of surveys until the discussion shows consensus or disagreement among participants (Verčič et al. (2001), or either until the researcher considers that no extra round of questions will provide new insights (Kent & Sagger, 2014). Paramount features of this method are anonymity, repeated iterations, controlled feedback, statistical

aggregation of group responses, participation by geographically dispersed individuals, and participation of experts (Ibidem, 2014). Hence, some authors described the method as a virtual focus group (Rowe, Wright, & Bolger, 1991). A Delphi study has a stepwise approach (Wakefield & Watson, 2014), which reduces the Delphi elaboration process into 6 main steps: (1) selection of the participants and solicitation of their involvement; (2) determination of the number of rounds needed for the study; (3) development of the various instruments; (4) responses and participation as the study progresses; (5) analysis of data from the various rounds; and (6) preparation of a final report.

Among Delphi studies in public relations CC, no rigid rules were observed or recommended specifically in terms of any required minimum number of participants, minimum number of rounds, or any preferred specific procedures and instruments. It varies according to the needs of different studies and varied research purposes (e.g., van Ruler et al., 2004; Wehmeier, 2009; White, 2002; Boynton, 2006; Karim, 2016). Wakefield and Watson (2014) argued that mortality (panelist dropping out before concluding the study) is an issue to consider as a limitation of the Delphi method. They further advised to design an adequate and attractive first-round instrument to engage the respondents. On average, throughout the review of Delphi studies in public relations and CC, the minimum number of participants was 8 and the maximum was 37. For the number of rounds, the minimum was two and the maximum was five. For the instrument format and data collection procedure, in recent studies, particularly from Watson´s (2008) study onwards, Delphi panel studies have evolved towards being more digital and researchers started to use more online-based instruments. According to Boynton (2006), Internet-based platforms (e.g., online survey sites) can help shorten the instrument distribution and participant response time. Based on these observations and recommended Delphi practices, we took the following specific procedure in this study:

5.3.5.1 Sample selection and participants

With a focus on the state of CC research and education not only in one country but internationally, we drew on CC literature as well as databases to identify the most suitable Delphi participants worldwide. We looked for African, Asian, European, and American leading CC scholars according to productivity, scholarly impact, and reputation in the field. An initial Delphi prospect participant list for our study was made up of 30 experts, all at the forefront of CC research and education and with the advanced experience, knowledge, and capacity to reflect on CC topics.

A written research participation invitation letter was sent by email to all experts listed in the initial pool in May, 2017. The aim of this letter was to request expert´s participation, informing them about the study, its purpose, process and methodology, the commitment sought, implication, and potential use. It was also highlighted that the participants would

remain confidential and their responses would not be associated with name in any identifiable way. As requested by the Institutional Review Board, all those who accepted the research invitation sent the principal researcher their signed informed consent forms. Respondents did not receive any compensation for participating in this study. In exchange for their voluntary participation, a final report with the results of the Delphi analyses was shared with all respondents.

A total of 24 CC experts accepted and signed the informed consent. Within this initial participant pool, 22 of them completed both rounds of data collection. The final sample (n = 22) consisted of 40% woman and 60% men. The average age of participants range from 30-40 years (26.09%), 40-50 years (26.09%), and over 50 years (47.83%). Regarding the region, participants were from Africa (n = 1), Australia (n = 1), Europe (n = 9), and North America (n = 11). Regarding their years of university teaching experience: 13.04% of answered between 5 and 10 years; 17.39% answered between 10 to 15 years; and the majority of participants (69.57%) responded over 15 years. Finally, 73.91% of respondents said they have had experience teaching outside their country of residency.

5.3.5.2 Procedures

Number of rounds. As various authors have shown (Walker & Selfe, 1996; Watson, 2008), excessive waves of inquiries often lead to participant fatigue and hinder the researchers from their attempt to maintain prolongation of participation and to engage respondents in a study that usually takes much more time and effort than ordinary surveys. Therefore, in accordance with the design of the study and time constraints, we considered it appropriate and sufficient to conduct two rounds of questions or two waves of inquiries.

Instrument development and first round of Delphi inquires. Questions on CC research and education were created and purposefully left broad enough to permit experts from different backgrounds to draw their own views, yet sufficiently specific to keep the inquiries within the boundaries of the research object.

The first questionnaire was made up of 10 open-ended questions, with half of them drilling for issues related to CC research and the other half digging for CC education concerns: (1) state of Crisis Communication, (2) peripheral perspectives and external influences, (3) developments and future directions, (4) quality of the contributions, (5) body of knowledge and methodological approaches (weaknesses and strengths), (6) educational routes across the world, (7) teaching processes, (8) students' immersion in the field, (9) international curriculum, and (10) new teaching approaches and areas of improvement. These open-ended questions (see Table 1) provided a structure for respondents to elaborate on all aspect of

the study accordingly. The aim of implementing the questionnaire during first round was to collect initial data, which will then serve as the foundation for the following round of inquiries.

Table 30. Open-ended Delphi questionnaire

RQ1. What is the state of crisis communication research in the international realm?
1. State of Crisis Communication What are your perceptions about the state of crisis communication research in your country? Does it vary from country to country? What are the differences and similarities in comparison to other countries?
2. Peripheral perspectives and external influences How is the body of knowledge built in your country? How do crisis communication theories and practices developed in other countries influence your research? Does current theory answer questions in your country?
3. Developments and future directions Are we making any progress in crisis communication research? What are the advances and future directions? What should be the role of crisis communication research in the next decade? Any worth mentioning future development and challenge?
4. Quality of the contributions What is your perception about the quality of Crisis Communication research contributions?
5. Body of knowledge and methodological approaches. Weaknesses and Strengths How would you evaluate the use of current methodological approaches in crisis communication? Is crisis communication being appropriately researched for academics and professionals? What are the factors that undermine or aid the dissemination of crisis communication? Is crisis communication mature enough to move forward to an interdisciplinary research? What is missing in crisis communication?
RQ2. What is the state of crisis communication education at universities?
6. Educational routes across the world What is the state of teaching crisis communication in your university? What aspects characterize crisis communication education in your country?
7. Teaching process; aligning educational and organizational frameworks How is knowledge about crisis communication conveyed to students? Is it preparing graduates for entry into the industry or equip them with sufficient knowledge? Do we have enough academic and professional education that supports their entry the industry? Any difference between undergraduate and graduate students?
8. New approaches for teaching crisis communication. Areas of improvement What is the most appropriate method for teaching crisis communication to the students? Are there any areas of improvement in both pedagogy and methodology? Any differences between undergraduate and graduate students?
9. Students´ immersion in the field Are students more involved in crisis communication over the years? Is there any evolution or particular trend regarding their interest in crisis communication?
10. International curriculum Is it necessary to create an international curriculum and competency framework in crisis communication education?

Source: author´s elaboration

After pilot-testing the questionnaire among faculty members and graduate students on the content validity, writing clarity, and online instrument functionality, a few modifications were made. The Delphi questionnaire was then administered online via Survey Monkey in June, 2017 and the first round of data collection was completed in October, 2017 (n = 23). After analyzing the responses, the results were compiled and summarized in a report.

Second round of Delphi inquiries. The purpose of the second-round survey was to validate the findings, arrange expert´s opinions into a measurable format, and determine how much consensus had been achieved. To that end, the questionnaire used in the second round of online survey included the same ten open-ended questions as used in the first survey, combined with the key findings of each question and a 5-point Likert scale for respondents to respond to (1 = disagree; 5 = agree). Participants were first instructed to read the summary report from the first-round survey. Afterwards, they were asked to read the key findings attached to each survey question and mark the point on the Likert scale that most represented their opinion about the findings, respectively. Accompanying each question and the Likert scale, there was an answer box for each participant to update their answer. Respondents were able to change their answers, explain their reasoning, and/or rewrite any information considered without any word limitation.

Again, pilot tests were done among faculty members and graduate students on the content validity, writing clarity, and online instrument functionality of the second-round instrument. A few modifications were made accordingly. The final instrument, which consisted of both the report and questionnaire for the second round of inquiries, was distributed online via Survey Monkey in March 2018. The data collection of this round was completed in May 2018. After data analyses and result compilation, the final report was delivered to participants in November 2018. At the end of the Delphi process, participants were thanked for the time invested and their inputs shared.

Analyses. Delphi panel participants' opinions were summarized and compiled for each question. A total of 10 brief summaries were generated for the initial report. In presenting the information, anonymous assertions and statements from participants were highlighted in the form of key findings in the report shared with the panel. A similar process was followed in presenting the emerged discussions from the second round of inquiries. In addition to qualitative data being organized and shared, the Likert-scale based quantitative results were also tallied to show the pattern of the convergence of opinions and variances in agreement within the panel. Consensus among the 22 participants, who completed both rounds of inquiries, was reached. As the last step, a collective picture of the relevant questions and conclusions was reported to all participants in the shared final report. Following the procedure recommended by Mitroff and Turoff (1975), while reporting the results, each respondent was assigned a number-code to avoid revealing personal identifiers and to avoid undesirable psychological effects.

5.3.6 Results

5.3.6.1 Delphi inquiries: round one

In the Round 1 of Delphi inquiries, we sought CC expert´s elaborated opinions of the following aspect as guided by each open-ended question:

State of CC research: trends and gaps. All participants believed CC is relatively more established in North America than in other parts of the world. Although most of the CC dominant theories (e.g., Image Repair Theory, SCCT, and the Contingency Theory) were developed by U.S. authors, they have been applied in studies conducted by international researchers. Respondents also mentioned that the core theories seemed to be guided by "the same few U.S. experts" and that there seems to have little integration and cross fertilization among CC scholars worldwide. Other respondents claimed that the theoretical body of CC has not evolved much and that CC theories are getting outdated rapidly. A participant highlighted a third factor that might also affect the application of theories in CC studies:

> "(...) theoretical approaches tend to be "mis-applied", meaning researchers who apply others´ frameworks often fail to read about the parameters of the theories and thus may inaccurately apply the theories. For example, SCCT is a theory about organizational crises, not a theory about disaster communication. However, researchers may fail to recognize the focus on organizations and reputations" (Respondent 19, U.S. participant).

Although the interest in CC research has increased and is strengthening in all participants' countries and home continents, the status and development of this research domain varies from region to region. When it comes to European territories, a rift seems to have developed among European respondents. Some of them consider CC is not yet "a big topic", meaning that it is still at its beginnings or that is not yet fully integrated as a field of research in some regions. Others (especially Northern European respondents), however, have seen this topic becoming highly popular in the last decade. CC in the U.S. appears to be both strong and thriving, "being probably the most popular research area among PR researchers" (Respondent 14, U.S. participant). The Australian participant said CC "is a specialty area of a few researchers and studies tend to be case-based", while in the Middle East and North Africa (MENA) region CC remains uncharted due to the "lack of familiarity of language and cultures that shapes the context itself" (Respondent 17, African participant).

Among the differences found, one prominent observation is that U.S. participants are more focused on the public relations aspects of CC while the European participants emphasized more the reputational variables. According to our participants, the European CC research seems to be more scattered across different disciplines and researchers tend to apply a more holistic approach to CC studies, as well as to use different theories coming from varied sub-disciplines other than public relations. In contrast, in U.S.-

based CC research, the connection between disciplines tends to be less flexible: Various U.S. participants claimed they often fail to cite each other´s work. In addition, European CC research has a less organization-centric approach compared to the majority of CC works in the U.S. Methodologically, U.S. CC research has been increasingly more experimental, while the European CC research is more rhetorical and theoretical, and less applied than its U.S. counterpart.

Two major CC research deficiencies were identified across participants: 1) the difficulty in identifying financial outcomes (excluding reputational variables) of crisis communication research; and 2) the lack of crisis communication research from a cross-cultural or intercultural lens. Participants suggested that a larger analysis of different variables and a broader identification of cultural differences could be beneficial for international CC research; however, there are drawbacks inherent in this suggestion since not all crises and CC practices can be comparable. One expert suggested that multinational companies can present an interesting context for studying CC cross-culturally, "if when the organization in different countries experience the same crisis" (Respondent 19, U.S. participant).

Peripheral perspectives and external influences. According to our participants, the CC bodies of knowledge emerge from two sources: CC scholarship and CC practice. These two, however, "are often walled off from one another in academic journals or trade publications" (Respondent, 20, U.S. participant). Additionally, some participants mentioned that that the current body of knowledge of CC is focused mostly on academic theories or over-generalized case studies, and thus CC scholarship seems to be working at cross purposes with what occurs in practice. Participants also questioned how much impact or contributions CC empirical research can have (or not) to CC practice as real-world crises do not look to be addressed by academic research.

According to various U.S. participants, the body of knowledge in the U.S. is built largely through individual research agendas and the CC theories developed in the U.S. tend to be idiosyncratic to the prominent researchers, who do not always go in the same direction. In reference to the practitioners, various participants highlighted that professional research is more influential because "it reaches more practitioners" (Respondent 15, U.S. participant). European participants also described a similar paradigm between academics and professionals: Although international conferences are arranged to gather views from both academics and practitioners, collaborations between both actors look unstable. Further, the U.S. body of knowledge appears to have little research influence from other countries but it plays an important role and has great impact on how CC research evolves in the rest of the world. However, participants seem to agree that there is no clear distinction between which country theories come from, as researchers tend to

incorporate studies by looking at the quality and the fit of the works; moreover, in general, CC theories are applicable throughout cultures and local contexts with some deviations.

Concerning the gap between theory and practice, respondents feel satisfied with the fact that U.S.-based CC theories in general terms help answer basic questions in the field, such as what works and what does not. Some European participants added that CC studies (including risk communication) answer important questions from different domains of practice like strategic communication and disaster management.

Developments and future directions. Overall, our participants consider progress has been and is being made in CC research. Several respondents think CC has abandoned its self-centric approach and has begun to discuss how to capitalize on other academic fields and interdisciplinary approaches. Another aspect mentioned in the progress of CC is the fact that scholars, if they want to contribute to the field, should not focus only on one voice (organizational-centric) approach and its reputation management but more on multiple actors' voices (arena-centric) approach and their impact on crises. Despite the fact that CC work is more inclusive now than it was in the past, some participants said there is still a need for a coherent puzzle that drives the pieces and fertilizes the field without focusing on just one piece of the puzzle. Thus, CC research should showcase how findings gained in this domain could benefit other research fields as well. Some CC topics and approaches were mentioned among the most urgent and essential ones to CC research development, including the role of social media and technological changes, cross-cultural psychology, textual analysis, empirical quantitative analysis, artificial intelligence, big data monitoring, and organizational studies.

Meanwhile, progress continues, and according to our participants, it should proceed by moving beyond "simple case" studies and building more theories. Various respondents also added that any new CC theory should be less fragmented and less "ego-driven". In addition, experts argued it is important to consider crises as dynamic events and not static, with developments and challenges over time. Still, main challenges of CC research remain in bridging the gap between the academy (knowledge) and the industry (practice). According to experts´ responses, there is a need for more research that addresses practitioners´ perspectives. Challenges also emanate from societal trends such as globalization, migration, international conflicts, and global trade, among others.

When it comes to the role and future directions of CC research, several respondents agreed that technological integration as well as changes are and will be of great importance in the future. Learning how to use specific communication channels most efficiently before, during and after a crisis will be more important than basic persuasive messages. A challenge is also "developing more sophisticated methods of data

collection and data analysis (...); getting access to the field before, during, and after crises or disasters; taking into account include how to effectively respond to crisis with accurate information and define what is fact and what is speculation, as well as how to know what news mean real threats and how to avoid noises in the CC communication channels. Future is also paying attention to organizational learning, to community practices and making them valuable in global scale, and listening to CC management teams, as "scholars will have to collaborate with engineers, computer scientists, and others if they want to keep being a relevant discipline" (Respondent 21, European participant) and valuable to other fields. Taking all into consideration, as a participant said, the most promising approach is "no sliding back" (Respondent 3, U.S. participant) and treating "crisis truly as such, and not merely as a bad news day, keep it centered on management, and emphasize how words matter" (Respondent 2, U.S. participant).

Quality of the contributions. Throughout the responses of experts, it became evident that there is yet room for further CC research quality improvement. All participants mentioned that even if most of CC contributions have a reasonable quality, more theory building is required. In that regard, various respondents answer that some studies lack theoretical foundation, show methodological deficiencies, and some others appear to be repetitive or hold dubious innovation. According to the responses, in general, it seems that CC researchers tend to be mainstream, testing and applying continuously the same models and "old" theories such as IRT or SCCT in new cases, and thus are becoming rather traditional and redundant. In the same way, some experts mention they would like to see new theory and strategy being developed, new research designs being implemented, more triangulation approaches and multiple-methods design being used, more inward insights being generated concerning organizational crises, more expansion of CC directions, and more interdisciplinary CC studies, which jointly will eventually create more societal contributions. Meanwhile, as the following quote illustrates, one participant pointed out the drawbacks related to over-emphasizing journal publications:

> "The quality seems to be increasing, but in my opinion, there are still a lot of studies being published that lack quality. Case studies are important and can be very interesting. But some researchers that are specialized in other domains sometimes (...) think: "hey, I can conduct a quick case study about crisis in my country and that will easy get me a publication" without actually knowing the research domain or caring about it. Because it is so popular now it seems like everyone tries to do small and sometimes irrelevant studies about crisis communication, without thoroughly getting to know the theory and without taking the time to set out a good study. But it is up to the journals to filter those out" (Respondent 13, European participant).

Body of knowledge and methodological approaches. Regarding CC methodological approaches, respondents claimed CC research is too dominated by case studies, and as a result, this research has difficulties to be generalized and to build a global/strong CC theoretical framework. It does not mean, however, that case studies are not valid, but CC studies should be focused more on fundamental research and theory development and less on case studies that have little relevance. In addition, another methodological approach applied too often in CC research is the experimental approach based on student samples. Overall, respondents claimed that these studies are not addressing nor testing what CC research requests, that is, meta-theoretical issues. Instead, these studies are being reflected in obvious tests, in fast publications, and contribute little. Some participants suggested moving from traditional methodologies to a combination of methods and eventually, to new research designs.

Nonetheless, many participants had differing views on whether CC research should continue with experimental and case studies or move beyond these traditional methodological approaches. Some participants believed experimentation is the way to fathom crisis factors, effects and ramifications, but still some others claimed it is time to move beyond because they think these studies often understand crises as static events. Overall, participants offered three intertwined scientific needs in CC research: 1) the necessity and even the obligation to better know the industry and meet the internal dynamics; 2) the gap between researchers and practitioners is becoming wider and it needs to be bridged; and 3) other variables than reputation or image repair should be addressed in future theoretical and methodological developments. However, it was also acknowledged that there is little alliance between practitioners and researchers, "industries have often little permeability towards the needs of academic research and it makes it difficult to find criteria and interaction going on when a crisis breaks out" (Respondent 1, U.S. participant).

Finally, respondents offered very similar reasons why CC research is not yet fully interdisciplinary. Although some participants considered and applied CC in an interdisciplinary context, the majority expressed that true interdisciplinary CC research can only be attained via collaborations among institutions, industries and researchers. Additionally, various participants also stated that it is equally important to expand perspectives and publish CC research in a variety of journals:

> "CC is moving forward to an interdisciplinary research, as we have seen in the intersection of communication, management and social psychology. The gap between academia and industry is still huge. Crisis researchers need to be more active in industry discussions, identifying pressing crisis research topics and even collaborate with practitioners to design research projects. Meantime, we need more forum and dissemination approaches bringing researchers, practitioners, and organizational leaders together to co-set and even co-create

meaningful agendas and actionable items for future crisis communication research" (Respondent 7, U.S. participant).

State of CC education across the world. The situation of CC teaching at universities appears to be very similar in nearly all participants' countries. Although there are some exceptions, in general, CC as a subject is rarely taught as a stand-alone course nor is it fully integrated in communication-related academic programs. It is commonly included in public relations programs as a specialized course at undergraduate and/or graduate level. Thus, CC is often taught as a sub-area in a broader context but consistent with other approaches like corporate communication or public relations. In addition, the focus of teaching CC varies depending on the location of the colleges and departments within the university. For instance, at graduate level, business schools tend to focus more on management programs and corporate/organizational communication, whereas in public relations or journalism and mass communication programs CC appears to be focused more on media and communication studies. In general, it can be said that the presence of CC is broadening but it remains small and stunted at universities, according to the participants. It has been taught as either practice-oriented or research-oriented, but rarely both or integrated.

The situation, however, seems to have started to change as more students are interested in studying CC. Increasingly, universities have shown interest in emphasizing and extending CC at the undergraduate level and are also considering studying CC in the context of public health, science and engineering to build joint graduate programs, which could possibly create a market for teaching CC. It is important to highlight a particular aspect mentioned by a participant who stated that "those that teach it are, however, often not involved in studying crisis communication or even Public Relations in general" (Respondent 13, European participant). This idea was shared by other European respondents as well who also highlighted that only few professors have CC as a priority research topic at their universities. However, as the enrollment and demand for more CC courses or even programs grow, participants believed CC is likely to be included more and more at universities worldwide and more CC-specialized professors will be in high demand.

Teaching Process: Aligning educational and organizational frameworks. Academics seem to take similar approaches to teaching CC knowledge and skills, that is, conventional methods like class lectures and case studies are utilized basically in all participants´ universities. In some institutions, that training is complemented with workshops, simulations, and practitioners' first-hand experiences. Thus, the approach of the courses at both undergraduate and graduate levels uses a blend of applied and theoretical objectives. Usually, professors provide students with the most important CC theories from IRT, SCCT to RAT, and train them with practical courses in which they have to design crisis communication plans

based on previous learning and respond to simulated crises. In comparison to undergraduate students, however, graduate students seem to be further prepared with more theoretical approaches related to issues management, risk communication, and CC, whereas undergrads are often taught in a way that prepares them to enter the industry with main competencies. As one participant described, "we teach undergraduates the basics so they can be part of a team. Graduate students do advanced studies so that they could lead teams or conduct research (...)" (Respondent 15, U.S. participant).

When it comes to the question of whether students (undergraduates and graduate students) are being prepared and equipped with sufficient knowledge to enter into the CC industry, almost no participants said it is sufficient. Respondents said students leave the university with good basic knowledge but are not yet qualified to practice CC. Participants indicated that it seems indispensable for students to have previous work experience in other areas of the organization, and/or to have learned and perfected competencies during their professional career, before they accumulate sufficient knowledge and skills to actually practice CC.

Additionally, to tackle current academic deficiencies, a number of participants mentioned that academic institutions need to have more contact with the industry so that students can experience the tools and strategies corporations use in crisis communication.

Student´s immersion in the field. Participants observed that there is more interest in CC education than there was 10 years ago, largely due to the rise of new communication technologies, globalization of crises, the speed by which crises spread, interest in business ethics, the deepening critical view of citizens, activism, and so forth. Hence, public outcries, public mistrust, and public pressures seem to continue being the spotlight issues in all kind of organizations, according our participants.

Students have become very engaged in the CC field because crises are dramatic events that generate interest and look fashionable to them. Additionally, students realized the urgent need for skills within this field. Fluctuations in students´ interest levels were also elaborated: Several European participants argued that they see crisis communication interest going up and down among students. In some cases, students were more interested in the past than they are today, some of which "are more cynical regarding trust in organizations" (Respondent 11, European participant); while others have a strong interest in the topic and write graduate dissertations about it. Moreover, more public relations agencies are specialized in CC practice as well as more professors and PhD students are focusing on CC research, which all motivate students to dig deeper in this topic as they see organizations seek more crisis competencies among their employees.

International curriculum. The idea of creating an international curriculum and a competency framework in CC aroused different positions among respondents. Most of the answers were more nuanced or put other aspects into perspective.

For those who support an international curriculum, cross-border teaching-exchanges between different universities appeared to be important. Among the reasons for creating the international program, respondent 21 (European participant) argued that "it would be fruitful to create an international curriculum, as most crises cross borders, and professional crisis managers need to be able to handle crises across borders/globally". However, others felt that such tasks will be challenging in terms of finding agreement on "what, how, and why" (Respondent 16, European participant). Nonetheless, this respondent also believed that, as a preliminary step, "perhaps the best solution will be to initiate an ongoing discussion on education so that we always have the opportunity to learn from others". Another participant added that:

> "It will be great to create an international curriculum or program on crisis communication, bringing crisis communication educators and students together; exploring the best model and practice, that address globally shared crisis communication challenge" (Respondent 5, U.S. participant).

Respondents who felt more reluctant to constitute such programs argued that the curriculum will be helpful, interesting and useful but definitely not necessary: "the key is understanding what the core element would be and how to adapt it to various countries" (Respondent 15, U.S. participant). Other experts state that it will only be useful "as long as it took into consideration differences in communication channels and cultural norms" (Respondent 20, U.S. participant) and or if it is created "with a locally domesticated tone and spirit" (Respondent 18, African participant). An additional challenge for such a curriculum also seems to be addressing the legal variations and political systems in different countries.

Finally, some respondents felt CC should have more relevance as a graduate specialty at universities. Some think that current academic conferences and publications on the topic provide a "good starting point for understanding crisis communication from a global perspective" (Respondent 12, European participant), whereas another European expert further explained that:

> "Internationally renowned crisis communication scholars and practitioners should organize conferences or workshops where they develop agreed standards and frameworks for risk and crisis communication education on academic levels. Those workshops should not be dominated by specific practitioners, industries, or sponsors" (Respondent 22, European participant).

New approaches for teaching CC. All respondents agreed that the most appropriate method for teaching CC at universities is to combine theory and practice. First, basic knowledge about the academic discipline must be taught to scholars: history, advancements, basic concepts, and approaches. Second, theory should be put into practice by applying it into case studies; where possible and appropriate (depending on the length of the classes), project-workshops, problem-based exercises, real-time crisis analysis, practitioners' guest lectures, and meaningful simulations would be more proper to use while lecturing. The goal should be making the teaching material as realistic as possible. In that regard, a U.S. respondent restated this approach adding that their "students select a real client for whom they develop a rudimentary crisis communication plan" (Respondent 20).

Among the areas of improvement and future directions, experts revealed there are needs for more integration of computer software and methods of tracking, more systemic thinking, more training in interactive formats as well as realistic settings, more experiential education, and more collaboration with CC agencies. One expert also highlighted that practitioners have problems putting theories into practice and therefore avoid this issue; it would be important to teach students how to face it.

Among some differences between graduate and undergraduate students, participants stressed that graduate students are more focused on scholarship, theory building, and thus they get more involved in CC decision-making, leadership coaching, and management problems. Undergraduate students tend to be more engaged in practice, putting more attention in communication matters. Opportunities for enhancing both undergraduate and graduate students, according to a U.S. participant, would be:

> "(...) to have agency visits and internship programs that tailored toward crisis communication, collaborating with crisis communication agencies, at the undergraduate level. Another important area associated with crisis is litigation PR, which opens up opportunities for graduate students at communication, management, and law school, where law, ethics, and advocacy are essential when it comes to crisis communication training students" (Respondent 7, U.S. participant).

5.3.6.2 Delphi inquiries: round two

In Round 2 of our Delphi inquiries, respondents were asked to: 1) indicate whether and to what degree they agreed or disagreed with the key findings from the first round of Delphi inquiries; and 2) provide edits and feedback to the proposed findings based on the first-round summary report.

Table 31. Respondents´ responses to round 1 Report

Subtheme	% Disagree	% Somewhat disagree	% Neutral	% Somewhat agree	% Agree	% Total agreement
1. State of Crisis Communication	4.55%	9.09%	4.55%	40.91%	40.91%	81.82%
2. Peripheral perspectives and external influences	0.00%	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	81.81%
3. Developments and future directions	9.09%	13.64%	18.18%	27.27%	31.82%	59.09%
4. Quality of the contributions	0.00%	4.55%	9.09%	40.91%	45.45%	86.36%
5. Body of knowledge and methodological approaches	0.00%	0.00%	22.73%	36.36%	40.91%	77.27%
6. Educational routes across the world	0.00%	18.18%	4.55%	36.36%	40.91%	77.27%
7. Teaching process	0.00%	18.18%	4.55%	40.91%	36.36%	77.27%
8. Students´ immersion in the field	0.00%	9.09%	9.09%	54.55%	27.27%	81.82%
9. International curriculum	4.55%	9.09%	27.27%	36.36%	22.73%	59.09%
10. New approaches for teaching crisis communication	4.55%	90.90%	4.55%	45.45%	36.36%	81.81%

Source: author´s elaboration

As Table 2 shows, the level of agreement is higher than 75% in 8 out of 10 aspects of CC research and education as posited and qualitatively responded to in the first round of Delphi inquiries. The parts where experts showed less conformity are: CC research issues regarding the CC development and future directions (59.09% of agreement among participants) and CC educational issues regarding *international curriculum* (59.09% of agreement among participants). Participants' second round edits, nuances and reflections for each of the 10 CC research and educational aspects are detailed below:

State of crisis communication. Around 80% of the respondents are in line with the key findings, one participant remained neutral, and almost 14% did not agree with the observation from Round 1.

Those who agreed with the Round 1 findings further explained that the status of CC research in Europe might even be more diverse than described, meaning that there are significant differences between European researchers' particular CC research foci and methodological approaches. Regarding the deficiencies, one expert adds that there is little research that links crisis communication to ROI. Hence, cross-cultural examinations might need to be boosted to advance the deficit of intercultural studies. However, one U.S. participant stressed the risk about filling this gap. The participant claimed that CC practices across countries

are not always comparable due to the different sets of values, beliefs, regulations, etc., thus considering "developing CC practices that cut across multiple countries that are so different can become fruitless" (Respondent 19, U.S. participant). This participant also suggested that experiments are the only way to provide prescriptions.

Among the participants who disagreed with the Round 1 findings (2 US respondents; 1 European respondent), one participant believed the state of CC research is mixed everywhere and thus clear distinctions between countries cannot be sharply made. Hence, various U.S. participants claimed that being organization-centric is not and should not be understood as a negative feature "if you are trying to reach practitioners who work in or for organizations". Researchers should thus explain to professionals how others' voices matter (Respondent13, U.S. participant). When it comes to theory usage, another respondent considered that U.S.-based CC research is not being less integrative than European CC research. Both regions cite and use, in similar ways, ideas and theories from different outside areas like management, psychology, public relations, and communication theories. Finally, in relation to the deficiencies, a European respondent considered what is lacking in CC research is not cross-cultural studies, but rather macro-level investigations that concern concentrating empirical results from different countries so as to accept or reject assumptions made by specific models.

Peripheral perspectives and external influences. To a greater or lesser extent, 81.81% of the participants concurred with the Round 1 findings, 9.09% stood neutral, and 9.09% of respondents somewhat disagreed.

Most of the nuances found in this query were related to the gap between theory (academia) and practice (industry). Among the opinions, some participants felt there are sufficient models and paradigms of CC, but little effort to integrate them into a single perspective. As one participant claimed: "that is largely due to preferences in methodology and fondness for one´s own work" (Respondent 2, U.S. participant). One respondent stated that not all researchers should go exactly in the same direction: As long as everyone seeks the general goal of improving the CC practice, "How they pursue that can be very different" (Respondent 15, U.S. participant).

On the other hand, one participant added that the gap with practice continues to be pronounced even in those perfectly accepted assumptions in academia. Knowledge transfer is becoming highly complex because professionals look for simple models and these types of models in the market can rarely represent the complexity of reality. Other respondents emphasized that it is of greater importance to create dialogue and build collaborations between academia and industry. However, it looks like more questions than answers arose from this call. Most participants concurred that CC research cannot be separated from business practices. Since it is an

applied field, it emerges from management policies and procedures. In that regard, however, various respondents acknowledge that there are occasions where researchers lose sight of that. Similar things seem to happen among CC professionals; that is, some participants do not feel convinced that practitioners take adequate time to seek out publications in academic journals that feature practical application (Respondent 18, U.S. participant). Another respondent further explains that professionals "often don´t know academic research, don´t understand research methods, and rely on case studies that feature media response "(Respondent 2, U.S. participant).

Finally, one European expert (Respondent 21) suggested that CC researchers need to learn more from management and organization studies in order to have a greater impact on practitioners, not only among public relations and chief communication officers but also among managers as such.

Developments and future directions. 59.09% of participants went in line with the Round 1 findings, 18.18% remained neutral and 22.73% opposed some of the results.

Again, most refinements were done in relation to the gap between the academy and industry. It is actually a central concern as well as a challenge for researchers, and our participants wanted to understand why that gap exists. Some respondents argued that books written by practitioners often completely ignore the literature available to them from articles and books published by scholars. As one participant stated, "Industry does not want to cooperate with the academia in the U.S. The exception is cases of natural disasters" (Respondent 10, U.S. participant). Those participants who have had a closer relation with practitioners, however, found that professionals really want to have insights from researchers as "Practitioners need support in understanding research" (Respondent 10, Australian participant).

Some respondents felt researchers are keen on getting practitioners' perspective. Others disapproved this attribute claiming that the goal of CC research should not be helping practitioners but to producing new knowledge by critical thinking and uncovering reality. Nonetheless, most of respondents defended the concept that researchers should address practitioners' perspective and work further on theory development in order to make CC research more relevant beyond the scope of public relations. In that regard, one European participant requested more fundamental research.

In terms of progress, indeed, some participants expressed that advancements are being made, but what gets outdated rapidly is theory. Therefore, participants called for more theory development. When it comes to future directions, according to one expert, the changing media

landscape and the increasing calling into question of factual information is also something to consider. Finally, the deficit of cross-cultural studies also generates diversity of opinions among experts. Several participants concluded that one major theme in these types of studies is the fact that what one culture might see as a crisis, another does not. In fact, one respondent argued that one can find cultural differences within countries, and in media coverage or government regulation. Thus, it seems that intercultural research will continue being stagnated until its outcomes become helpful.

Quality of the contributions. 86.36% of the participants supported the Round 1 findings, 9.09% stood neutral, and only one participant disagreed with some of the findings.

Most of the respondents stood firm with their initial position: the quality of CC research contribution is acceptable, and is moving in the right direction but there are some nuances that need to be addressed. Those features are mainly related to the methodological application. Some experts felt CC researchers should move beyond "facile" case studies and start dealing with generalizable research but beyond that, researchers should avoid proposing and searching for magic bullet approaches. Instead, we should take a stronger social and behavioral approach. That way, some experts felt simplistic manuscripts or poor-quality research should be diminished. Additionally, a lack of reviewer knowledge of the topic was also mentioned among the reasons of poor quality publications related to CC. In order to address those issues, other participants proposed to "aim higher with our publications" (Respondent 12, European Participant) and to become more relevant within a broader domain (Communication) CC researchers should publish in journals that are not limited to the aforementioned PR titles.

In addition, participants agree that there is nothing wrong with case studies but rather with the lack of innovative case studies. Indeed, well researched case studies can advance theory. What should be avoided is the easy way out studies that use students for the experiments instead of real stakeholders. Another expert also mentioned that the problem is not small but big case studies that are likely never to happen again and ignore more common crises that happen regularly.

Body of knowledge & methodological approaches. Not a single participant disagreed with the key findings regarding the body of knowledge. Hence, most of the nuances refer to the methodological approaches.

Participants agreed that although some of the newer studies are using non-students as subjects, one of challenges now is to continue with this effort and reduce the use of students in experimental studies. When it comes to case study approach, however, a variety of opinions can be

found. One respondent highlighted that case studies can even produce more domain expertise than surveys and experiments, but acknowledged that the quality of published case studies is very low. Others agreed that many case studies lack gravitas and thus they suggested researchers aim higher and seek generalizable research; whereas other respondents stated that CC is so situational that it is often hard to do generalizable research: "I would like to see more studies examining crisis overtime and analyze patterns of crisis in different sectors (Respondent 20, U.S. participant). Additionally, one expert stated that traditional methods of social sciences can offer far more in this field of CC.

Educational routes across the world. 77.27% of the respondents concurred with the Round 1 findings, one expert remained neutral, and 18.18% somewhat disagreed.

Those disagreements are in accordance with the particular CC educational situation of each university. Although the overall situation expressed by the experts goes in line with the key findings, it looks like it is more common for U.S. universities to have a course in CC in addition to teaching it as part of other classes, in some of which "CC has been a stand-alone course for more than 10 years" (Respondent 22, U.S. participant). The majority started offering it only for graduate students, and little by little it has been redesigned for undergraduates as well. Some U.S. respondents also stressed that there is a good number of CC specialized professors. However, this situation is not supported by all U.S. participants. Some of them believed that CC is not yet taught enough or well at U.S. institutions. "Because crisis communication practice is done often by seasoned corporate communicators of senior counsels, it might be more suitable to stand alone as a graduate degree or certificate program (...) (Respondent 7, U.S. participant).

The European CC educational situation depends more on the country. Although some European participants noted that CC is taught as a full course at graduate level, it is not the general situation of the participating universities. Some participants claimed that as the field of CC gains more relevance and "respect", educational development will be more evident.

Finally, the interest for learning and obtaining skills in CC among students is growing in all participants' countries and continents.

Teaching process: Aligning educational and organizational frameworks. 81.82% of the participants were in line with the Round 1 findings, whereas 18.18% somewhat disagreed.

All participants approved that experiential learning is the key to improving this area. However, as CC is an applied field, it is hard to know whether the students are "qualified" to face a crisis until they handle one. Students often take courses that involve both theory and practice. Some

produce crisis plans for real organizations, they do mocks and videotape it and others participate in simulations that involve professionals as judges. But beyond that, experts concluded that experience is needed for the final preparation and that cannot be provided in the classroom nor at an internship; it needs to be earned on the job. Besides, some participants consider that these issues (crises) are too important to leave it in hands of a beginner undergrad without work experience: "Experience cannot be replaced by more courses" (Respondent 11, European participant).

Therefore, what teachers should do is to equip students with an understanding of CC standards and tactics and keep them as close as possible to the industry. More cross-over between teaching and practice will be definitely more beneficial for future crisis communicators. One expert also added that depending on the industry, what is even of greater importance for CC (especially in heavy industries) is that people and the stakeholders want to hear from managers who know the business. So, teachers should also make sure they are preparing students for the right kinds of jobs.

Student´s immersion in the field. Only 9.09% of participants disagreed with some of the Round 1 findings. The rest (90.91%) supported it or remained neutral.

In general, respondents had little to add to these findings. According to participants' experience, student´s interest in the field continues to grow over the years. However, one expert noted that this engagement will also be determined by the political, economic and cultural setting of each country.

Crises, in general, are a popular topic to both students and teachers at universities, "because they recognize how difficult it is to deal with crisis situations and how risky it is to an organization and the people behind it" (Respondent 17, European participant). One participant expressed that, in addition to regarding CC as trendy, students are realizing the urgent need for skills within this field. Crisis reactions on social media, for example, also create interest among students. Another respondent added that scholars in this field need a lot of knowledge on many subjects and a "solid sense of ethics before anyone would trust them as spokespersons" (Respondent 3, U.S participant). In that regard, one expert suggested that it would be most ideal to have students from different arenas (public relations, journalism, MBA, and law students) in the same classroom while teaching crisis communication.

International curriculum. 59.09% of the respondents concurred with the general findings from Round 1, 27.27% stood neutral, and 13.64% showed disagreement.

The key findings from this question revealed the pros and cons of a possible CC international curriculum. There are some experts who strongly opposed an international curriculum while there are others who saw the bright side of this challenge.

Some respondents argue there cannot be a "one-size fits all" approach to CC curriculum, because crisis is contextual by country, and there are cultural, legal and individual factors at play, as one participant elaborated: "What's necessary is recognizing the transboundary nature of crisis and adapting syllabi to address cultural and socio-economic influence on crises" (Respondent 1, U.S. participant).

Other participants showed no strong feelings against the curriculum. Some stated that an international curriculum would be helpful to having an overview but it might not be necessary, and others question the viability of the project: "Although it might be valid to design it, it will reflect the gaps of scientific knowledge" (Respondent 5, European participant), and what is more important, it "could lack local perspectives" (Respondent 21, MENA participant).

New approaches for teaching crisis communication. 86.36% of the respondents went either in line or remained neutral with the Round 1 findings, and 13.64% did not support them.

The majority of participants felt their universities are doing well in relation to the teaching approaches mentioned in the key-findings. It sounds reasonable to carry out those activities, but due to cost and logistical issues not all institutions' programs can afford and offer the actions of improvement.

Other respondents emphasized more on the big data orientation. Some participants felt universities should focus on developing scholars´ analytical abilities in order to be able to use scientific methods and thus manage big data. The critical interpretation of social media analytics was also mentioned among the needs and future directions of CC education. Hence, more and more companies are monitoring and tracking social media trends minute by minute. It will also be beneficial to improve institutional relations with these companies to keep scholars closer to reality. To finish, concerning the collaboration with CC agencies, one expert warned that although students can learn a lot, the opposite result is also likely.

5.3.7 Discussion

This international Delphi study presents an overview of the state of CC research and education through the lens of CC scholars. This two-year study includes more than 20 crisis experts' opinions throughout two rounds of inquiries, which helped build scholarly consensus on key observations: First, interest in CC research has increased in all participants' countries and continents. Second, universities worldwide are training more students and offering more CC-related skills. However, our findings also identified several blind spots that need to be addressed by CC scholars and practitioners together.

CC research is moving forward and has become more international – largely thanks to international forums and conferences. Despite some disparities, the general frameworks (e.g., stage approach and theoretical approaches) are working across countries and cultures. The general nature of the academic research is similar, but how cultural difference affects CC practice is likely to vary. Most of CC research is still descriptive and based on case studies and there is a call for more multi-method approaches. There is still room to enhance CC research's relevance and impact on CC practitioners. Thus, knowledge transfer becomes the key component to bridge the gap between theory and practice, between scholars and professionals, and ultimately, between research and education.

Most of the research is linked to dominant theories, often over-focused on reputational variables, according to our Delphi panel consensus. The challenge is to build new and stronger theoretical variables and to test them systematically, and not only replicating or extending existing models with additional factors. The key target is to explore variables that can contribute to positive outcomes for both stakeholders and organizations in crises. In that regard, the so-called organization-centric approach and the multiple-actor approach should not be confronted but complemented. CC researchers should continue seeking to address more practitioners' perspectives as well as exploring engaging different stakeholders. Both approaches should inform and illuminate professionals and researchers and should help diminish the distances between academy and industry. Another challenge lies in conducting cross-cultural comparison studies and attempting to gain valuable outcomes that can benefit both center and peripheral crisis practices. Finally, the field of crisis communication needs to move beyond its traditional theoretical and methodological focus, expanding toward including issues that press all actors involved at a given crisis situation. These expert insights, in fact, go in line with Ha and Boynton's (2014) suggestion that CC researchers should use a combination of methods while designing their research projects.

When it comes to educational issues, the blind spots are also bound up with the industry needs. CC education at universities can provide solid foundation for students who are interested in becoming crisis managers, but they are not fully prepared to work in the industry based on a CC class

alone. Given the nature of this discipline and the level of strategic variables involved, seasoned CC practice demands senior executive experience. Students are provided with both skill-based and theory-based knowledge in CC education but their management talent must be further developed in the workplace. CC educators need to seize the opportunities provided by two motivating factors to gain influence and improving instructional support at universities: the promising job market in CC as more and more companies look for people with a lot of CC knowledge and experience; and high demand among students that create a strong market for CC curriculum or even degree programs in the future.

Due to the global resonance and magnitude of some crises, the ability to reach out to stakeholders from different countries is becoming crucial for CC professionals. In that regard, it would be interesting if CC teachers could include more global thinking in their CC curricula. However, the proposal for creating and designing an international CC competency framework did not get affirmation among our CC expert participants. Several questions are raised when it comes to considering building an international CC curriculum: Could it make students fit anywhere in the world? Would it be skills-based rather than knowledge-based? And more importantly, are not these aims achievable without an international curriculum?

These findings inevitably inspire new questions that lead to further research. A good beginning would be to share and open discussions on CC teaching methods, sharing perspectives from different academics and giving visibility to these practices; assessing their impact and application. Then, it would be up to CC teachers to incorporate these methods in their instruction and training. This insight also takes us back to Srugies´ (2016) call for more forums and investigations to discuss these issues.

In sum, this international Delphi study provides CC experts´ critical views about researching and teaching CC. There are several limitations that need to be addressed by future research. First, the Delphi study was conducted with mainly western participants and it might not represent the full cultural and geographical landscape. Second, although the goal of this study pursued the consensus among academics, we acknowledge that results may have limits for generalizability. Nevertheless, our expert sample (CC expert participants) and the uniquely suitable method (Delphi technique) make this study relevant and valuable to public relations and CC theory building and practice advancement. Our finding and questions for future food for thought opens new doors for follow-up studies, using Delphi or other methods, in this arena that includes more perspectives connects different CC research and education concerns and inquiries with different cultural backgrounds.

5.3.8 References

An, S. K., & Cheng, I. H. (2010). Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking. *The handbook of crisis communication*, 65-90. DOI: 10.1002/9781444314885.ch3

Aragón, E. P., & Domingo, D. (2014). Developing Public Relations 2.0: Practitioners' perceptions on the implementation of interactive communication strategies. *Public Relations Review*, *40*(3), 559-561.

Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, *36*(2), 190-192.

Blamphin, J. M. (1990). Applications of the focus group methodology for public relations research: A Delphi exploration of professional opinions (Unpublished master's thesis). College Park, MD: University of Maryland.

Broom, G. M. (2006). An open-system approach to building theory in public relations. *Journal of Public Relations Research*, *18*(2), 141-150.

Boynton, L. (2006). What we value: A Delphi study to identify key values that guide ethical decision-making in public relations. *Public Relations Review*,. 32(4), 325–330.

Boudreaux, B. J. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: Utilities, hurricanes, and contingency (*Master´s dissertation, University of Florida*).

Chang, Y. C. (2000). A normative exploration into environmental scanning in public relations (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).

Chitty, N. (2010). Mapping Asian international communication. *Asian Journal of Communication*, *20*(2), 181-196.

Cirka, C. C., Corrigall, E. A. (2010). Expanding possibilities through metaphor: Breaking biases to improve crisis management. Journal of Management Education, 34, 303-323.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell,.

Comer, D. R. (2010). Special issue: Crisis management education. *Journal of Management Education*, *34*(5), 782-783.

Coombs, W. T. (2015). What equivocality teaches us about crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *23*(3), 125-128.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 17-53.

Delbecq, A. L., van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Duke, S. (2009). Educating public relations students to enter the blogosphere: Results of a Delphi study. *Journalism & Mass Communication Educator*, 63(4), 317–332.

Edgar, L. D., Edgar, D. W., McGuire, A., Rutherford, T. A., Doerfert, D. L., & Murphrey, T. P. (2012). Crisis communication needs assessment: A Delphi study to enhance instruction for agricultural communicators and other stakeholders1. *NACTA Journal*, *56*(4), 52.

Foote, L. M. (2013). Honing crisis communication skills: Using interactive media and student-centered learning to develop agile leaders. *Journal of management education*, *37*(1), 79-114.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.

Friedman, M. (2013). Developing and teaching the crisis communication course. PRism Journal, 10 (1).

Gilsdorf, J. W. (1992). Written corporate policy on communicating: A Delphi survey. *Management Communication Quarterly*, *5*(3), 316-347.

Grunig, J. E. (Ed.). (1992). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ha, J. H., & Boynton, L. (2014). Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20-year content analysis of communication journals. *International Journal of Strategic Communication*, *8*(1), 29-44.

Ha, J. H., & Riffe, D. (2015). Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011. *Public Relations Review*, *41*(4), 569-578.

Heath, R. L. (2010). Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. *The handbook of crisis communication*, 1-13.

Hilliard, T. W., Scott-Halsell, S., & Palakurthi, R. (2011). Core crisis preparedness measures implemented by meeting planners. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *20*(6), 638-660.

Karim, A. J. (2016). The indispensable styles, characteristics and skills for charismatic leadership in times of crisis. *International Journal of advanced engineering, management and science*, *2*(5), 363-372.

Kent, M. L., & Saffer, A. J. (2014). A Delphi study of the future of new technology research in public relations. *Public Relations Review*, *40*(3), 568-576.

Kerr, G. (2009). Apples, oranges and fruit salad: A Delphi study of the IMC educational mix. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 119–137.

Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. *Journal of Management Education*, *37*(1), 21-50.

Laskin, A. V. (2011). How investor relations contributes to the corporate bottom line. *Journal of Public Relations Research*, *23*(3), 302-324.

Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications* (Vol. 18). Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program.

McElreath, M. P. (1980). Priority research questions for public relations for the 1980s. New York: Foundation for Public Relations Research and Education.

McElreath, M. P. (1989). Priority research questions in the field of public relations for the 1990s: Trends over the past ten years and predictions for the future. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.

Mackin, J. (1973). A Delphi study of public relations training needs for future practitioners. Unpublished manuscript.

Mitroff, I. I., & Turoff, M. (1975). *Philosophical and methodological foundations of Delphi*. *The Delphi method: Techniques and applications*, 17-35.

O'Neil, J., & Stacey Smith, A. P. R. (2018). A Delphi Study to Identify Standards for Internal Communication. *Public Relations Journal*, *11*(3).

Palenchar, M. J., & Heath, R. L. (2007). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review*, *33*(2), 120-129. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.11.014

Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R. B. (2010). Public relations as a maturing discipline: An update on research networks. *Journal of Public Relations Research*, *22*(2), 136-158.

Pauchant, T. C., & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, *7*(1), 43-66.

Pearson, C. M., Roux-Dufort, C., & Clair, J. A. (2007). *International handbook of organizational crisis management*. Sage Publications.

Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991). Delphi: A reevaluation of research and theory. Technological Forecasting and Social Change, 39, 235–251.

Ruiz Olabuenaga eta Ispizua Mª. A (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.

Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting and group process*. Santa Monica, CA: Rand Report R-1283-PR.

Schwarz, A., Seeger, M. W., Auer, C. (2016). *The handbook of international crisis communication research*. John Wiley & Sons.

Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, *34*(3), 232-244.

Sheng, V. W. (1995). Multicultural public relations: A normative approach (Unpublished master's thesis). College Park, MD: University of Maryland.

Shrivastava, P., Mitroff, I., Alpaslan, C. M. (2013). Imagining an education in crisis management. Journal of Management Education, 37, 6-20.

Srugies, A. (2016). Putting Research into Practice: Models for Education and Application of International Crisis Communication Research. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, 499-509.

Steene, A. (2004). Communication During Crisis in the Travel and Tourism Industry: Toward Sounder Guidelines.

Synnott, G., & McKie, D. (1997). International issues in PR: Researching research and prioritizing priorities. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 259–282.

Thompson, N. B. (1974). *A Delphi study of the future of Navy public affairs* (Doctoral dissertation, San Diego State University).

Toth, E. L. (2010). Reflections on the field. *The Sage Handbook of public relations*, 711-722. Thousand Oaks, CA: Sage.

van Ruler, B., Vercic, D., Butschi, G., & Flodin, B. (2004). A first look for parameters of public relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35–63.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, *38*(2), 223-230.

Verčič, D., van Ruler, B., Butschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view. Public Relations Review, 27, 373–387.

Wakefield, R. (1997). International public relations: A theoretical approach to excellence based on a worldwide Delphi study (Unpublished dissertation). College Park, MD: University of Maryland.

Wakefield, R., & Watson, T. (2014). A reappraisal of Delphi 2.0 for public relations research. *Public Relations Review*, *40*(3), 577-584. doi:10.1016/j.pubrev.2013.12.004

Walker, A.M. and Selfe, J. (1996), "*The Delphi method: a useful tool for the allied health researcher*", *British Journal of Therapy and Rehabilitation*, Vol. 3 No. 12, pp. 677–80.

Wu, Y. (2005). An Exploratory Study on the Roles and Functions of Human Resource Professionals in Taiwan Corporate Crisis Management. *臺灣師範大學國際人力教育與發展研究所學位論文*, 1-176.

Watson, T. (2008). Public relations research priorities: A Delphi study. *Journal of Communication Management*, *12*(2), 104-123. doi:10.1108/13632540810881938

Wehmeier, S. (2009). Out of the fog and into the future: Directions of public relations, theory, building, research, and practice. *Canadian Journal of Communication*, 34, 265–282.

White, J. (2002). Report on a European Centre for Public Affairs Delphi study to establish priorities in public affairs research. Henley, UK: Henley Management Centre.

White, J., & Blamphin, J. (1994). Priorities for research into public relations practice in the United Kingdom. London: City University Business School/Rapier Research.

Wright, A. L., Nichols, E., McKechnie, M., & McCarthy, S. (2013). Combining crisis management and evidence-based management: The Queensland floods as a teachable moment. *Journal of Management Education*, *37*(1), 135-160.

Zerfass, A., Fink, S., & Linke, A. (2012). Social media Delphi 2012 (in German). Leipzig, Wiesbaden: Universität Leipzig/Fink & Fucks Public Relations AG.

6. Final discussion

Looking towards the horizon: concluding thoughts and contributions

"If I have seen further than others, it is by standing upon the shoulders of giants"
Isaac Newton

6.1 Introduction

Drawing upon crisis management and crisis communication research literature, this dissertation has analyzed an organizational crisis case study in the Basque Country in 2013 from various research angles. Secondly, it gathers international crisis-scholars' opinions in relation to two main categories of this discipline: crisis communication research and education.

On the one hand, we conducted qualitative research interviews to examine the internal and external dimensions of a meta-crisis in order to identify the opinions, perceptions, feelings, handicaps, and crisis-management as well as crisis-communication challenges of different actors exposed to the bankruptcy of a cooperative company. The object of our research was called Fagor Electrical Appliances, and it was a member of Mondragon Corporation, one of the largest cooperative group's in the world.

The case study provides insights into how different representatives of a Basque community of cooperatives, when hit by a prominent crisis, handles crisis communication management. The study examines the role of head managers, journalists as well as workers, and finishes by analyzing the application of the rhetoric of renewal as a transition to the recovery phase after the crisis. Using various theoretical frameworks (SCCT, RAT, IRT) and discourse of renewal, the qualitative research portrays a case study with multiple views and communication challenges for crisis communication managers. The findings provide a lengthy internal analysis that reveals the meaningful agreements and disagreements of different voices in their accounts of the crisis.

Additionally, we attempted to examine how the press media (Basque & Spanish) framed, covered and intervened in FEA's crisis. The purpose was to analyze the crisis-voices captured in the print media focusing on the coverage of the media storm that accompanied the crisis of Fagor Electrical Appliances and Mondragon Corporation, which included a widespread debate involving many different opinion-formers and narratives, we consider it important to investigate how the different voices interacted throughout five paradigmatic events of the crisis and whether the media coverage harmed or helped the organization's reputation and public perception.

Drawing on the content and discourse-analysis of different researchers (Entman, 1993; Ivenagar & Kinder 1987), one can say that an investigation that seeks to explore the interpretation of concepts, has to portray an accurate theoretical cohesion. Our theoretical concepts and those analyzed in the study were correlated and endorsed with elements that complement each other. The theoretical key words supported and guided the investigation while identifying categories in the corpus of the news-articles. Thus, the content analysis drew on the multi-vocal approach

proposed by Frandsen & Johansen (2017), on the SCCT suggested by Coombs (1995), and on the Framing theory advanced by Semetko & Valkenburg (2000). This combined approach aimed to investigate the mediatization of the crisis, and the relationships between different actors involved in the crisis.

Aside from the aforementioned two research angles, an additional approach of this dissertation was to provide a snapshot of the state of crisis communication research and education in different parts of the world. For that purpose, an international Delphi study was conducted to collect crisis scholars opinions in relation to the central axis of any research discipline: research & education. It further attempted to advise scholars about new directions in both crisis communication research and education, with a focus on cultural influences. Additionally, it opened new doors for future follow-up studies in this arena, which could help connect several inquiries that reflect different needs and directions emerged in different cultures and global markets.

In fact, this is the first Delphi study exploring crisis communication research and education from a global perspective. Hence, the study provides valuable insights to research questions about the quality of the contributions made in the field, methodological approaches, peripheral perspectives, research influences, perceived knowledge gaps between academia and industry, and also challenges and opportunities for crisis communication theory advancement and educational program development.

6.1.1 Motivations behind the research analyses

The ambition to conduct the threefold analysis of this Dissertation is not only driven by a theoretical need but also by its practical relevance. Today, organizations have more need than ever to handle crisis situations adequately, since crisis-situations are becoming the new norm. More and more organizations suffer a crisis situation in the so-called "crisis society", and 'crisis' is now a regular part of public discourse. In this regard, it should be highlighted that crisis communication is not only the communication produced by the organization in crisis. When a crisis breaks out, an arena with multiple voices opens up (Frandsen & Johansen, 2017). As these Danish crisis-scholars (ibidem) have stated, the institutionalization of crisis management and crisis communication is a process and a practice that has to be penetrated in organizations and adopted by their affiliates. Indeed, crisis communication and crisis management has also been recognized as academic disciplines at universities. From this institutionalization emerges two types of knowledge: theoretical and practical. So, our aim with this analysis is to contribute with new and inspiring notions that can aid, detect and reevaluate crisis communication and crisis management's practical and theoretical scholarship.

The bankruptcy of Fagor Electrical Appliances placed the biggest industrial conglomerate of cooperatives in the world, Mondragon Corporation, under a more powerful microscope than any other event in its history. Therefore, drawing on crisis communication literature, our case study research gathers interesting firsthand experiences and seeks to understand the complexity and challenges of the communication management in a renowned corporation. Additionally, it also explores how the successful recovery in the post-crisis phase was managed using the discourse of renewal. This study provides scholars and researchers with a deeper understanding of the opportunities and limitations of organizational and crisis communication. Although every crisis is different, the case of Mondragon is selected for this research since it is an example of a highly significant crisis in the Basque Country, and, because its successes and failures can provide layers of insight into how to manage and rebuild organizational relations in a post-crisis phase.

Collecting internal data by interviewing the managers from an organization in crisis is not a walk in the park. Companies rarely like to talk about their mess. Instead, they avoid releasing any data that might call their response into question and consequently, they become more inward-looking rather than transparent and receptive.

This fact goes hand in hand with crisis communication research trends because the major bulk of crisis communication research comes from an external dimension of the crises; that is, researchers have focused their studies on analyzing the crisis response strategies applied by an organization after the crisis. They have mainly placed the spotlight on image restoration and the reputational theoretical approach (Benoit, 1995; Coombs, 1999; Johansen *et al*., 2012:271). Indeed, as stated by Coombs (2010), the crisis response phase is the most researched step of crisis communication because, among others, it can become the most damaging phase in terms of injuries and reputational consequences. Conversely, research on the pre-crisis and post-crisis communication phase remains a little behind and less advanced (Coombs, 2010). Therefore, we still continue with insufficient knowledge of what's going on back-stage; that is, what happens inside the organization in crisis (Fransend & Johansen, 2011; Heide & Simonsson, 2014). Against this backdrop, this case study seeks to bridge two main research gaps. On the one hand, the little explored internal view of crisis situations and, on the other, the neglected post-crisis communication research. In other words, this is a qualitative investigation which aims to analyze the diversity of opinions inside and outside of a bankrupted company by interviewing the different actors involved such as experts on organizational communication and cooperativism, journalists, workers and head managers, among others. The approach we have taken in analyzing FEA's crisis has followed the three-phase crisis-classification: pre-crisis, crisis, and post-crisis.

Also, the news media play a prominent role before, during, and after a crisis. More often than not, the way journalists cover and report on the crisis can even aggravate the handling of the crisis. News frames have also been shown to play a key role when visualizing and symbolizing a crisis, as people find information and assess the causes of the crisis based on media coverage. Frandsen & Johansen (2017) state that the media not only cover events, but also intervene in these events. In this regard, the voice of the news media was also considered important to include in the analysis. In fact, several researchers have stressed the lack of research on crisis communication (CC) and the news media (Koerber, 2015; Olsson & Nord, 2015). Many have called for a greater connection between media-reporting and CC. To echo this call, this study provides a complementary angle to previous crisis-research by adding more framing analysis based on a combined theoretical approach (RAT, SCCT, IRT, Semetko & Valkenburgs framing analysis). In that sense, it should be stressed that throughout the literature review, we saw that there is a lack of transition research (content analysis) in crisis communication, so our desire was also to fill this gap by conducting this type of analysis.

Finally, we proved that the Delphi technique is well suited as a method for consensus-building in crisis communication research and education. Few studies have examined crisis communication (CC) as a scholarly discipline. Ha and Boynton (2014) conducted a content analysis of communication journals, examining whether CC has been studied using an interdisciplinary approach. Their study also calls for a new theoretical and methodological approach to understanding the development of CC as an interdisciplinary field. To echo this call for new research, we draw further on Delphi method literature (Mitroff & Turoff 1975; Linstone & Turoff 2002) and different Delphi-based studies (Delbecq et al. 1975; Sackman 1974; Watson 2008); which served as research-guidelines as we defined our research questions and tailored our research approach. The reason behind this study is closely aligned with the literature analysis carried out at the beginning of this dissertation. When we intended to make an approximation of this discipline, we realized that in Spain and the Basque Country CC research and education remain a little behind in comparison to other countries. Indeed, the concept "crisis-communication" is not even used officially or as a key-word in academic articles. So, in order to learn from different research and teaching experiences and advance this discipline locally, we sought to collect alien opinions on the field, and contribute to building consensus between different crisis scholars in the world.

In the following lines, we will begin examining the theoretical and practical implications for the three empirical analyses conducted in this Doctoral Dissertation: (1) First, the qualitative approach to discuss the managerial gaps found in FEA's crisis case study; (2) Second, the content analysis to evaluate the intervention and representation of the rhetorical voices presented in FEA's crisis by the press media; and (3) Third, the Delphi

outcomes to evaluate the general state of crisis communication research and education worldwide. Finally, several limitations of this dissertation and suggestions for future research will be addressed.

6.2 Theoretical conclusions and practical implications

Both practical and theoretical contributions of the three analyses conducted in this Dissertation will be briefly discussed[105] per section. The first part will be focused on the qualitative analysis conducted to evaluate the complexity of FEA's crisis case study. The second part will discuss the results from the content analysis. This section will also talk about how the press media has influenced the interpretations of the crisis-actors and how the different voices make their own attribution of responsibility. A third part will discuss the results from the international Delphi study that will help link the two core-axes of crisis communication: research & education. Additionally, throughout the discussions we will also respond to the general objectives and research questions proposed in the methodological design of this Dissertation (Chapter 2).

6.2.1 Qualitative analysis

The data collected from both focus groups and, especially, the insights coming from workers' group discussion reveal that the crisis of Fagor did not come out of the blue. Nonetheless, they emphasized, they were not officially informed about the closing. For most workers, all information came via word of mouth, newspapers and WhatsApp. Analyzing the views of the participants, we perceived that not all workers received the same information. In general terms, and in line with participants, we can state that they had been ill-informed. Although some of them claimed that conventions about the crisis were arranged by FEA to meet the employees and explain to them what was going on, others did not receive such information. Indeed, they all argued that those meetings were not officially announced, so it was likely workers did not receive notification.

Another aspect that stood out from the focus group, was the lack of awareness coming from workers regarding the Department of Communication. When we asked about the internal communication, that is, about how the communication was organized within FEA, respondents highlighted that there was in fact a Department called "Communication", but actually they did not know what its function was. One of the participants said that the Department of Communication was more focused on the promotion of the products and on the external publicity of the cooperative. For the internal communication, workers and managers use other dialogue paths available in the structure of the cooperatives. One

[105] For further details on the empirical results, we advise to review the specific conclusions gathered in chapter 5

of those paths refers to the Social Council, which serves to facilitate communication between management and workers. However, during the crisis, due to the uncertainty and bankruptcy proceedings of the cooperative, these communication paths did not prove to be effective. We also consider it to be the case that the huge size of the organization helps explain why employees were not acquainted with the communication department of their company. Finally, we would like to mention the mourning and sadness sensation conveyed by all respondents to the crisis and the collapse of FEA. They were particularly concerned by the faux-pas made by their company in the handling of the communication, for instance: not communicating —appropriately— to the worker-members of the co-shared organization.

Therefore, this case study demonstrates how a meta-organization has handled a complex crisis by showing its capacity for resilience instead of its ability to follow and apply a preplanned crisis communication guideline. In this case, the capacity for adaptability to turmoil and unstable situations has taken priority over a crisis-communication plan. Previous studies (Alpaslan & Mitroff, 2011) have also suggested that a crisis is a system of multiple crises, meaning that a preplanned crisis-guidebook will always have difficulties in implementation. In that regard, we should reconsider the challenges that some crisis typologies present to organizations. The contingency approach also argues that there is no one best way to manage a crisis, and that organizations are open systems that have to adapt constantly to alterations. So, a more complex and critical view of crisis management and crisis communication is needed when analyzing crisis-studies. The effectivity of crisis-guidelines should also be reevaluated when contextualizing an organizational crisis. There is no doubt that an organization which has a written crisis-communication plan would be in a better position to deal with a crisis, but this case-study submits that not everything can be planned or applied. Thus, the best way to deal with a crisis is subject to the particular organizational culture and atmosphere of the crisis.

Therefore, this study finds that a crisis-plan is not a panacea when it comes to facing a crisis. The capacity to adapt and face a crisis by acting and adopting measures is crucial. The focus in FEA's and Mondragon Corporation's crisis has been located on the organizational learning and not on the prevention and preparation for the crisis. Also, if we pay attention to cooperatives' communication culture one can perceive that cooperatives have always prioritized the premise of "doing" instead of "communicating". But is that feasible and applicable to every organization and in all circumstances? We believe that, in this case, the strong and solid values, principles (solidarity mechanism), and prior favorable reputation (social contributions) of cooperativists gave cohesion and reliability to the entire Corporation, and that these characteristics eventually aid them to bounce back following FEA´s crisis. However, we have also seen that the feeling of secureness that many employees highlight and appreciate within

the cooperative system has had an anesthetic effect within the group. Hence, this general feeling of protection and safeness inside the cooperative has been a hurdle when foreseeing the crisis and taking preventive-measures. A kind of groupthink syndrome was also identified in the crisis-interpretation of head managers. However, we also consider that the preparedness to fight against a crisis should have been much more tailored and fine-tuned in Mondragon Corporations's crisis-culture, given its significance in the Basque Country.

According to Simonsen (2014), resilience is the ability of a system to absorb change and maintain the same connection with the public or state variables. So, instead of being able to predict the future, it can design systems or solutions that can assimilate unexpected events. As a matter of fact, FEA´s and Mondragon Corporation´s crisis situation is mainly characterized by uncertainty, ambiguity, jurisdictional competences, and time pressure. The horizontality that also defines the cooperatives' way of making decisions (much more time is needed to reach agreement) aggravates the situation, instead of helping to overcome stress and tension. Consequently, Mondragon Corporation used improvisation as a way to achieve resilience. But are there certain conditions that must be in place for effective improvisation? Roux-Dufort & Vidaillet (2003) have examined the conditions for improvisation based on various definitions.

According to these authors, the conditions that organizations must fulfill to act in an improvised way are the contextual conditions like the urgency or surprise that the crisis situation presents, and the organizational and behavioral conditions of the organization, such as the flexibility of the role system and interactions among people. Based on this case study, although the shared sense of urgency arrived late in FEA and Mondragon Corporation, they could improvise to adapt to daily problems, and even if there was a high stress sense within the group they used improvisation as a crisis-strategy. The attributes that helped this strategy are doubtlessly the involvement of many actors with a solid corporativism identity and the roles and experience that these actors relied on. We consider that the improvisation was possible thanks to the strong collective values and internal mechanisms that cooperativists have and which, surprisingly, are not characterized by a flexible system to make decisions. Indeed, the system is permeated by a heavy and rheumatic coordination culture. In spite of these characteristics, this case shows the challenge of a meta-organization dealing with crisis-tempus and decision-making processes.

Another theoretical contribution of this analysis is the way the rhetoric of renewal has affected the organizations´ post-crisis reputation. According to the interviewees, the application of this rhetoric has not been strategic, but based on head managers´ gut feeling. A recent research study (Claeys & Opgenhaffen, 2016:242) based on 25 in-depth interviews with Belgian crisis communication practitioners concluded that most professionals tend to follow their gut feeling in times of crisis rather than

applying overall guidelines or, for instance, theoretically grounded crisis communication best practices (Seeger, 2006). Indeed, a problem of knowledge transfer (Rasche & Benhnam, 2009) was mentioned as being among the reasons for this important gap between academia and professionals. First-person case studies like renewal offer more valuable and more *ad-hoc* insights from those involved in the crisis. The present case study, specifically, included first-hand experiences and based its empirical material on accounts of key actors involved in the crisis.

By interviewing the Chairs of the three main actors involved in this crisis —that is, Chair of Fagor Electrical Appliances, Chair of Fagor Group and Chair of Mondragon Corporation— we could say that none of them had an appropriate crisis communication plan. Also, upon the examination of their evidence, it becomes clear that the uncertainty produced by the crisis, led to the prioritization of other aspects than communicating. Nonetheless, as stated by the Chair of MC, the internal audience has always been their priority when communicating their decisions.

To evaluate the rhetoric of renewal, we paid special attention to the interview with Mr. Sotil (MC), since he was the person who addressed and conducted the whole Corporation through a new period. He explained that the crisis of FEA placed the entire Corporation under greater scrutiny than any other event in its history. Even the function of the MC was called into question. This led to the Corporation developing different perspectives on the way forward, some wanting a more cooperative and cohesive group and, others, eager for a more independent structure.

The Chairman of MC said that it had been a very difficult moment for the Corporation. He leveraged all communication channels to meet the head managers of the main 257 co-operatives. He sought to collect and gather their opinions to design the new project (rhetoric of renewal) approved in the General Assembly (in 2015) by all cooperatives. This was called "Mondragon of the Future", a new guide and measures for all cooperatives. As stated by Mr. Sotil: "It's been a period of healing, of recovery but also of self-doubt and self-analysis. Totally necessary after a crisis of such characteristics". So, based on his statement, we could say that the rhetoric of renewal hasn't been strategically applied. Instead, it has been of a more instinctive nature, that is, the Corporation was guided by its gut feelings and not by a strategic purpose. It is our assessment that an approach consistent with co-operativist values would have been more honest, natural, and human. However, we do not have evidence to show that this is necessarily an assessment which is shared by workers, journalists and the public at large.

In this case study, the lessons should be learned from the post-crisis phase. We believe that post-crisis management outweighs pre-crisis and crisis management in importance. Additionally, we think the use of rhetoric of renewal along with social responsibility as a post-crisis communication

response eventually worked out. However, based on external and internal actors' perspectives we could say that there has been significant information vacuums towards media and workers. Conversely, when interviewees were asked whether they will change something from the crisis-phase management, managers concurred that there is no crisis plan feasible to surf a tsunami, and that they would have operated basically the same way if it happened again. For Mr. Sotil, it appears that the capacity of resilience and the social efforts made by the corporation is more important than the capacity to communicate.

Another practical component in this case study is the typology of the crisis. This study addresses a mega-crisis or a complex crisis involving not only the media, governments, county councils, and workers from different regions, but also an entire community. This crisis was multifaceted and entailed targeting local, national, and international audiences. A mega-crisis is more severe than a crisis, as managerial and political perspectives are required to manage the situation (Yen & Samon, 2017). A mega crisis creates "deep uncertainty, and evokes an extreme sense of urgency" (Helsloot *et al*., 2012). Indeed, this work examines how a complication of one crisis (the bankruptcy of FEA) set off other crises; that is, how it affected the larger Corporation and, more broadly, had a ripple effect on the entire Basque co-operative movement. One element to consider in this regard is the definition of crisis. Although there is no agreement among scholars about what constitutes a crisis, there are several definitions that should be questioned after analyzing this case study. Coombs (1999) suggests that a crisis is an "event that is an unpredictable major threat that can have a negative impact on the organization, industry or stakeholders if handled improperly". Upon examination of the empirical data gathered in this study, one can say that the crisis was incubating inside FEA for a long time and once they failed to repay debts to creditors, Fagor closed and Mondragon Corporation captured all the attention. A ripple effect was triggered, and hereafter, complications of one crisis set off other crises, and the media was covering the crisis day after day. So, in this case, we should reconsider the concept of "unpredictability" because this crisis typology (bankruptcy) was easily foreseen. Consequently, unpredictability should not be included in generic definitions of crises.

To finish, we will summarize the managerial implications found in this case study. As we have seen in the pre-test of the content analysis, the crisis got wall to wall coverage and many front pages from newspapers. The Corporation, however, tried to avoid the media and remained silent. But what are the reasons behind this decision? We will summarize them in five points.

Context incompatibilities: According to Mr. Sotil, Fagor and FEA's response was not within the domain of Mondragon Corporation, because they could not speak on behalf of Fagor. Mr. Sotil stated: "Each cooperative-member/group-member of MC is autonomous from the

Corporation and makes independent decisions in their company". However, the President of Fagor Group and FEA claimed that once FEA stopped existing, communication should have been steered from the big group, Mondragon Corporation, centrally.

Uncertainty: Mr. Bengoetxea, president of FEA, said that bankruptcy led to the immediate shutting down of all operations: "When FEA closed, everybody went home. A group of administrators are dealing with your company and there is no mood for communicating anything. What's more, they don't provide additional costs to do anything. Let alone communicating. Workers, including communication managers, remain at their homes". On the other hand, The Corporation was not clear about what kind of implications this could bring in terms of the bankruptcy proceedings in economic and judicial terms. The crisis became unpredictable in terms of consequences. So, MC preferred to be out of the spotlight until they could eventually clear up those concerns. They prioritized what to do instead of what to say. At that moment, they target their energies towards communicating with jurists and the rest of the cooperatives. Fagor Group helped MC to relocate the workers, but they did not make any particular communication effort. As a result, everybody looked to Mondragon Corporation.

Organization's cultural implications: Mondragon Corporation was not used to communicating. They are leaders in working co-operatively, so they did not need to communicate externally. Apart from this matter, the Chairman of the Corporation explained that the cooperative culture, historically, has put more emphasis on deeds than words. This seems to be another important aspect to understand the attitude and criteria of co-operativism in relation to communication. They have always prioritized doing rather than saying what they will do. An action-focused attitude is approached in MC. However, doing and saying are not necessarily dichotomous, and in fact can work in harmony; communication is most effective when achieving something. The emphasis on doing rather than saying is not necessarily problematic. Doing can be a form of communication as it highlights achievement in practice, while doing nothing is also communicating something negative to the outside world.

Decision making: The philosophy of cooperatives relies on a participatory model in which the decisions are taken by an assembly. So, when Fagor Electrical Appliances failed, the president of Mondragon Corporation resigned and a consultant group made up of five managers was created, but without a visible spokesperson. At that moment, Mr. Sotil was a member of the consultant group, and later (November, 2014) he was proclaimed president. So, meanwhile, they used the sit-out strategy. One of the reasons was that they did not want to transgress good communication principles being inaccurate. They wanted to respond with credibility and deeds, and at that moment uncertainty was spread everywhere. Even

though some of them wanted to handle the communication in an appropriate way, others vetoed that decision.

Dimension: We are talking of a mega-crisis where there were many voices, many questions, and lots of information that needed a response. Banks, suppliers, workers, citizens and governments were mistrustful. They had to relocate 2,000 workers, and they did not have any strategic plan for this duty. It was a prominent crisis, and there were important internal problems inside the corporation. It was about to split. Doubtlessly, the size of the crisis was a major factor in The Corporation's inability to communicate.

All in all, a final reflexion is that crisis communication researchers should further examine which crisis-factors influence organizational behavior when dealing with a crisis. A proper examination of the different variables could lead to theoretical development and a reevaluation of existing models of strategic response. Additionally, a multiple inward analyzes of the different stakeholders could also help advance the multivocal approach proposed by Frandsen and Johansen (2017). Our results show that crisis interpretations can lead to different and, sometimes, contradictory perceptions.

6.2.2 Content analysis

A third general objective gathered in chapter 2 is to analyze the impact of the media in this crisis. Results from a focus group of journalists showed that FEA's crisis had all the ingredients for an exciting and evolving news story. Besides, as we have seen throughout the content analysis, the crisis got wall to wall coverage and many newspaper front pages. The Corporation, however, tried to skip the media and remained distant from this paramount stakeholder, but did this attitude (strategy) help in the reporting and coverage of FEA's failure?

Previous studies (Schranz & Eisenegger, 2016) have shown that news media have significant power to interfere in the construction of crisis stories, because media interpretations as well as framing support and influence the judgments of the public opinion and organizations stakeholders. So, doubtlessly, the media plays a key role as narrator of the crisis situation. In this regard, organizations should assess what is the best way to communicate with the media; what type of media channels or forms (online /offline) are the most convenient to get their message out. Despite the importance of media strategy, crisis communication researchers (Sellnow & Seeger, 2013) claim that very few studies have examined in detail the aforementioned components as well as the mechanism that the media deploy in the construction of organizational crises. Apparently, one of the reasons behind this research omission is that CC is too often tied to public relations research, and placed outside of media research. This lacuna pushes the discipline into the background of

examining crisis messages and crisis response strategies. Thus, a broader social context and multivocality of the crisis situation is frequently overlooked. Hence, this dissertation contributes to theory by offering insights into the importance of media cover and framing in organizational crises.

The results from the content and qualitative analysis show that the attitude (differentiation, silence, and sit out strategy) that Mondragon Corporation took until they announced a new president was not suitable and acceptable for the journalists we interviewed. Consequently, it did not help display a positive image in the reporting of the crisis. Before the bankruptcy got into the press, the journalists did know the process in which the company was immersed. Conversely, there was a reluctance during the crisis to accept what was really happening, as the bankruptcy of FEA was not any co-operative, it was the symbol of Basque Cooperativism and the flagship of Mondragon Corporation. One theoretical contribution in this regard is that large companies capture more attention from media than small ones. So, bearing in mind that Mondragon Corporation and FEA were more exposed to crisis-exploitation by the media, the corporation should have had a more proactive attitude with journalists. The consequences of not adopting such a strategy has been reflected in the media coverage analyzed in the content analysis.

Concerning the relationship between FEA and MC, journalists argued that they did not have any special link. The relation with the cooperatives was occasional, and it seemed that journalists were always the ones going to the cooperatives. One of the respondents, for instance, emphasized that the relationship with the media has depended always on whom was the Chair of the Corporation. They claimed that former presidents of the Corporation have been more transparent regarding communication. One of the peculiar aspects that aggravate the handling of communication in this crisis was the fact that, years ago, the president of Mondragon Corporation (Mr.Gisasola) had been the former president of FEA too. Somehow, journalists claimed that the original sin of the crisis was in fact in Mondragon Corporation. The participants acknowledged that it was a hard situation for the Corporation and FEA to communicate, because "the culpability transferred to the whole Corporation". So, even if MC insisted and tried to differentiate and distinguish from FEA, it was clearly an obstacle to communication.

Journalists said that reporting the crisis had been a real challenge, because they had to fathom the whole system, the relations within the cooperatives and of course the peculiar structural framework of the cooperatives, which was not easy to analyze. Participants indicated that the crisis opened up a can of worms in the cooperatives' identity.

According to the respondents, although there were multiple actors involved, the journalistic work as well as the media coverage was a very

difficult challenge. On the one hand, Mondragon Corporation and FEA were passing the buck to each other. Communication managers from FEA and Mondragon Corporation only helped the journalists to confirm data; there wasn't any feedback. However, all of them highlighted that extra official information was leaked from inside the Corporation via different head managers. On the other hand, workers and various actors involved in the crisis were eager to give information. Journalists underscored that the crisis of FEA has given some people the excuse to attack the cooperative model and even generate alarmism in society, questioning the model's viability and Lagun Aro's (the pension system for worker co-operatives) ability to continue providing social welfare coverage.

Another hurdle in this crisis was the label Fagor. The Fagor Group was made up of eight cooperatives, and the brand was shared by these cooperatives too. So, the way the crisis was covered by the media encouraged the audience to think that the whole group was going under. This created a lot of controversy within the Basque sister companies. In that regard, journalists acknowledge that they made important mistakes by using wrong images in TV and misleading headings in newspapers.

Concerning the official statements of FEA and MC, respondents emphasized that they were all plain and simple, such as judicial decrees, or decisions from the Corporation. Besides, after the resignation of Mr. Gisasola (former president of MC), respondents said that the communication activity of the Corporation decreased considerably until a new president (Mr.Sotil) was announced in November 2014. Meanwhile, a consultant group made up of five members was created but without a visible spokesperson.

Additionally, everyone agrees that cooperatives and, more specifically, MC appear structurally hermetic, even with a secretive shade where they keep hiding important information. All respondents considered the handling of the communication as disastrous. One of the journalists claimed that: "Mondragon Corporation hasn't even emphasized the social response in relocating 2,000 employees. That's a big effort which hasn't been communicated and put into value". The final reason mentioned for the bad handling of the communication was the fact that the cooperatives have never been used to communicating, because they are the leaders in working cooperatively. Consequently, they didn't need to communicate; "they had a good reputation without speaking".

For journalists, this pattern seems to be a core component in many crises, that is, organizations tend to neglect and undermine the function of journalists without paying attention to the important role they could have during crisis situations, but also more generally. Additionally, another peculiarity in this crisis was the 100th anniversary in 2015 of the birth of Father Arizmendiarrieta, the founder of FEA and therefore, the originator of the whole cooperative movement in the Basque Country. According to

journalists, the Corporation did not celebrate it on a large scale because of the crisis. Mondragon Corporation was under a microscope; even the role of the Corporation was put into question. There was no mood for celebrations. For instance, a press conference announcing the day and themes for the General Assembly of MC was held off-the-record. A journalist claimed that this was because MC did not want to hear uncomfortable questions.

In order to put into perspective journalists' insights with the real covering and framing of the crisis, we compare the qualitative results with a content analysis. Throughout the five paradigmatic events, we observe that even if the corporation did not facilitate reporters work, events bring them to light anyway. We also perceived that journalists and other stakeholders spoke on behalf of the corporation, and subsequently inaccuracy, uncertainty, half-truths and fake news have been published.

The reporting of the four newspapers include a wide range of stakeholders and voices in FEA's news stories. As it was expected, the tone of reporting was more negative than positive. This was also influenced by the editorial policy and ideological position of the respective publishers. For instance, *DV* and *El País* were more critical of the Basque cooperative model and they put into question all their values. This negative reporting was pretty evident in their headlines. We also consider that newspapers deployed these types of interpretations in order to get consumers' attention and attract advertising revenues, as they frame the crisis in a conflictive and negative light, which are known to generate more interest among the population.

The geographical proximity also affected the intensity and the framing of the reporting. Those that included a report on location covered the news stories with more resonance than those that did not have a local perspective. For instance, the Spanish newspaper *El País* offered less pages to the crisis in comparison with the Basque publishers. According to experts (Schranz & Eisenegger, 2016) this "home harbor" effect can be rationalized by the fact that local targets of the media tent to be more identified and affected by a local crisis than more remote reference groups. FEA crisis did evoke international media interest since its consequences also affected its international subsidiaries. Additionally, because of its strong national character, local targets and voices (political parties, trade unions, public authorities, workers, citizens and so on) took a very active role in interpreting and attributing crisis responsibilities.

It is also important to highlight that in *DV,* for instance, the journalists that authored the news articles fluctuate much more than in the rest of the news outlets. This aspect highlights hurdles to accurate reporting. Some journalists employed mistaken denomination of the Corporation, that is to say, instead of utilizing Mondragon Corporation (official name since 2005) they refer to the organization as MCC (former denomination). They also

mixed the number of employed workers, and used the brand Fagor to refer to Fagor Electrical Appliances. On the one hand, those that reported on the crisis with local coverage (*Berria, Deia and DV*) were more extensive and critical in the reporting.

From a multivocal perspective, the content analysis showed that crisis-reporters included a wide range of voices to enrich the news stories. All of them had their own perspective on the crisis-story, and make their own interpretations and attributions. Each of them adopted different strategies to defend their stances, and those positions mutated in the unfolding of the crisis. However, in the final cycle of the crisis, journalists put the focus only on the Corporation and the different actors that were covered in previous events were not included in this phase. Besides, the post-crisis phase was not so attractive for newspapers, and little by little the position of the crisis reports have been relegated. The outcome of our research also shows that journalists used first-hand sources during the initial stage of the crisis, but once Txema Gisasola resigns and the Corporation remains distant and in silence, reporters deployed non-official sources to report on the crisis. This once again emphasizes the importance of being open with the media.

To sum up, we could stress that more investigations that analyze the role of media in organizational crises are needed. Although this content analysis has been primarily oriented by crisis communication theories, more theoretical elements from disciplines that investigate media logic should be incorporated.

6.2.3 Delphi Study

Crisis communication research has increased substantially in recent decades. However, this evolution has not taken place in the same fashion in all countries. This emerging research discipline has always been a hot topic within public relations research, especially with US research counterparts. Today, the discipline of crisis management and crisis communication is globally recognized by both professionals and academics. However, across the literature review of this dissertation, one can find that Spanish CC research has not taken off as a field of research and academic discipline. More local forums, conferences and educational training are needed to gain velocity for takeoff. The existing studies offer a descriptive overview of research outcomes, and many of them do not even incorporate CC theoretical approaches. This demonstrates that Spanish CC scholars are not paying sufficient attention to international theoretical contributions, and that there is a lack of innovative CC methodological research designs in the field. Besides, very few Spanish scholars participate in international crisis communication congresses.

To tackle the challenge of investigating the state of CC research and education globally, we conducted a qualitative Delphi study among CC scholars. The aim was to provide first-hand information and detailed insights about both approaches. By analyzing and comparing expert opinion on the subject matter at hand, our findings shed light on the challenges and opportunities that can help break disciplinary biases, forecast new CC acumen, and deepen consensus among CC scholars and practitioners on critical and directional issues and priorities.

One of the findings concur with the theoretical gaps present in this field, that is to say, crisis-researchers should base their research on existing theoretical approaches, and include theories and thinking of additional disciplines that have no relation with public relations or that are dominant in crisis communication. For crisis experts, it is paramount to build new and stronger theoretical variables and to test them systematically, and not only replicating or extending existing models with additional factors. In that regard, the so-called organization-centric approach and the multiple-actor approach should not be confronted but complemented. Also, scholars point out that CC research is still descriptive and based mainly on case studies. In this regard, experts call for more multi-method approaches to enhance research that is significant and impacts within the industry. Crisis communication is a discipline with constant connection to practitioners, so it is important to transfer the academic acumen to professionals. For that purpose, academic institutions should put more effort into providing this knowledge to students and future crisis-managers.

When it comes to educational issues, the blind spots are also tied to industry needs. Experts suggest that graduate students do not leave the university with a solid knowledge to handle a crisis. In fact, they further commend that this cognition and preparedness should be fine-tuned on placement in the industry. In any case, students should leave the classrooms with both skill-based and theory-based knowledge to be developed in the workplace. Additionally, CC educators need to consider the opportunities provided by two motivating factors to gain influence and improve instructional support at universities: the promising job market in CC as CC managers are increasingly gaining importance in companies; and the high demand among students that create a strong market for CC curriculum or even degree programmes in the future. Additionally, in order to deal with global crises, experts claim that CC scholars should include more global thinking in their classes, as more and more crises are affecting international stakeholders across a wide variety of cultures. According to scholars, these cultural factors should also be investigated when comparing crisis case studies between countries.

6.3 Limitations and research desiderata

The Dissertation we carried out has been one of the first —if not the first— steps in studying crisis communication in the Basque Country. FEA's case study has been demonstrated to be an excellent example of the emerging line of strategic communication research that blurs the lines between the silos of organizational communication and public relations. The different key-aspects of this case study fit nicely with internal and external crisis communication research. Additionally, the attention we put to the message framing, and to the inclusion of different stakeholders groups, with an adequate attention to their stake, experience, level of authority, and gender balance has also been strictly assessed. It has also been shown to have an adequate research design; which sought to escape from the dominant organizational centric approach of public relations. The initial point has always been unpacking and understanding knowledge claims of crisis communication and also using concepts from this discipline to understand this crisis case study. In this regard, FEA's unique structure, that is to say, being part of a conglomerate and different groups of cooperatives, provide a compelling argument for why this particular crisis is deserving of international scholar's attention.

However, this also means that there are many areas to be examined in the future. Progress should be made locally, especially in the Basque Country. This region is deserving of a lengthy study that tackles the state of communication and crisis communication in Basque companies, that is to say, we need a Basque DIRCOM; a macro study that evaluates systemically the general state of communication and, in particular, the state of crisis communication in Basque companies. More research projects that seek to advance this field will also be welcomed. It is paramount to respond to these blind points in order to have a solid starting line for further studies. We need to ask, among other questions: Are Basque companies investing sufficient resources in crisis communication? Are communication managers following crisis communication theoretical models and response strategies when handling a crisis? How many companies have a crisis communication plan? Do practitioners have sufficient knowledge and preparation to undertake a crisis? Doubtlessly, these basic questions could help us dig deeper in to this discipline in terms of research and education.

More case studies with solid theoretical foundations are also needed. We need to avoid rehashing of previous research or the so called "fast publications" that have not contributed to advancing the research field. It is hard to analyze and collect data from a company in crisis. Indeed, it is difficult for whoever wishes to interrogate this, but more effort should be devoted to extract valuable inward insights from these companies. In the same way, more research with a multivocal design is also needed.

The state of Crisis Communication in Basque universities has not been examined either. A comparative study among the various academic institutions involving students and teachers with both qualitative and quantitative data would be of great interest to study in a doctoral thesis.

It is our intention to continue researching and contributing to this discipline. Indeed, crises situations like "Zaldibar" (2020) or even the handling of Covid-19 (2020) by the Basque authorities and by the civil society prove there is still a lot to do and a lot to learn in our home. It is our hope that many other researchers will also take a hand in this. In that regard, we look forward to reading more crisis communication theses.

6.4 References

Alpaslan, C., & Mitroff, I. I. (2011). *Swans, swine, and swindlers: Coping with the growing threat of mega-crises and mega-messes*. Stanford University Press.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: Image Repair Theory and Research. Albany, NY: State University of New York. Second edition.*

Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M. (2016). *Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice.* Journal of Public Relations Research, 1-16.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, *8*: 447–476.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage.
Coombs, W. T. (2010). *Parameter for crisis communication*, in W. T. Coombs & S. J. Holladay, (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication*, 17-47, Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Delbecq, A. L., van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication*, *43*(4), 51-58.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). *The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework.* Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 347–361.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.

Johansen, W., Aggerholm, Frandsen, F.. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. Public Relation Review 38: 270-279. doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.008

Ha, J. H., & Boynton, L. (2014). *Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach?* A 20-year content analysis of communication journals. *International Journal of Strategic Communication, 8*, 29-44.

Heide, M., & Simonsson, C. (2014). *Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals*. *Corporate Communications: An International Journal*, *19*(2), 128-146.

Helsloot I, Boin A, Jacobs B, Comfort LC (eds) (2012) *Mega-Crises: Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and Effects of Cataclysmic Events*. Charles C. Thomas, Springfield, IL.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). News that matters: Agenda-setting and priming in a television age. *News that Matters: Agenda-Setting and Priming in a Television Age*.

Koerber, D. (2015). Fundamental Mediation: A Classification of Media in Crisis Communication Research. *CMJS Fall 2015*.

Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications* (Vol. 18). Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program

Mitroff, I. I., & Turoff, M. (1975). *Philosophical and methodological foundations of Delphi*. *The Delphi method: Techniques and applications*, 17-35.

Olsson, E. K., & Nord, L. W. (2015). Paving the way for crisis exploitation: The role of journalistic styles and standards. *Journalism*, *16*(3), 341-358.

Rasche, A., & Behnam, M. (2009). *As if it were relevant: A systems theoretical perspective on the relation between science and practice*. Journal of Management Inquiry, 18, 243–255.

Roux-Dufort, C., & Vidaillet, B. (2003). The difficulties of improvising in a crisis situation-a case study. *International studies of management & organization*, *33*(1), 86-115.

Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting and group process*. Santa Monica, CA: Rand Report R-1283-PR.

Seeger, M.W. (2006). *Best practices in crisis communication: an expert panel process*. Journal of Applied Communication Research, 34 (3), 232-244.
Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication* (Vol. 5). John Wiley & Sons.

Schranz, M., & Eisenegger, M. (2016). Organizational crisis and the news media. *The handbook of international crisis communication research*, *43*, 165-174.

Simonsen, D. M. (2014). *Organisatorisk resiliens fra et kommunikativ perspektiv: Meningsskabelse og organisering i krise* (Doctoral dissertation, Center for Virksomhedskommunikation, Institut for Erhvervskommunikation, School of Business and Social Sciences, Aarhus University).

Semetko, H. A., & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European politics: A content analysis of press and television news. *Journal of communication*, *50*(2), 93-109.

Watson, T. (2008). *Public relations research priorities: A Delphi study*. Journal of Communication Management, 12(2), 104–123.

Yen, V. Y. C., & Salmon, C. T. (2017). *Further explication of mega-crisis concept and feasible responses*. In SHS Web of Conferences (Vol. 33). EDP Sciences. DOI: 10.1051/shsconf/20173300034

7. Eranskinak

Eranskina 1: Publizitate industriaren krisi-trazak

EAE

Suma de INV_EST_IAD_€		ANIO								
COMUNIDAD_SOPORTE	MEDIO	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	Total general
PAIS VASCO	CINE	1.759.970	949.439	768.743	1.394.586	1.582.618	1.457.487	1.128.735	844.792	9.886.369
	DIARIOS	89.657.997	78.742.279	70.214.886	67.459.503	62.006.426	46.133.403	42.512.538	38.781.161	495.508.193
	EXTERIOR	13.720.852	13.815.584	10.664.150	11.954.801	17.103.205	11.661.490	8.049.181	8.338.771	95.308.035
	SUPLEM. Y DOMINICALES	245.422	792.040	637.384	626.145	551.938	463.037	428.383	155.596	3.899.944
	TELEVISION	25.818.581	27.000.434	19.206.112	18.742.122	13.851.325	10.712.101	9.195.508	9.865.033	134.391.216
Total PAIS VASCO		**131.202.821**	**121.299.775**	**101.491.276**	**100.177.157**	**95.095.511**	**70.427.518**	**61.314.345**	**57.985.352**	**738.993.756**
Total general		**131.202.821**	**121.299.775**	**101.491.276**	**100.177.157**	**95.095.511**	**70.427.518**	**61.314.345**	**57.985.352**	**738.993.756**

Espainia

Suma de INV_EST_IAD_€	ANIO								
MEDIO	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	Total general
CINE	38.440.189	20.972.552	15.423.027	24.367.442	25.778.394	22.512.141	20.247.555	16.203.447	183.944.748
DIARIOS	1.894.367.063	1.507.943.116	1.174.075.622	1.124.216.536	966.979.564	766.323.794	662.937.775	656.332.500	8.753.175.969
EXTERIOR	425.937.239	386.176.329	299.812.351	330.832.539	321.837.475	278.468.892	257.594.973	266.588.273	2.567.248.071
INTERNET	244.688.100	285.669.547	255.145.454	283.731.754	312.242.689	320.422.886	315.995.548	335.270.356	2.353.166.335
RADIO	655.820.869	571.788.536	417.683.214	424.835.611	407.780.790	375.954.551	343.314.156	356.043.852	3.553.221.579
REVISTAS	721.774.383	617.365.385	401.974.844	397.826.905	380.203.663	313.721.077	253.857.704	254.194.863	3.340.918.825
SUPLEM. Y DOMINICALES	133.533.734	103.916.711	68.875.087	72.161.416	67.103.838	52.011.841	38.688.913	37.681.930	573.973.471
TELEVISION	3.418.885.088	3.043.919.165	2.369.347.643	2.463.476.157	2.235.258.278	1.813.582.167	1.702.136.764	1.889.097.487	18.935.702.750
Total general	**7.533.446.666**	**6.537.751.341**	**5.002.337.243**	**5.121.448.362**	**4.717.184.692**	**3.942.997.348**	**3.594.773.388**	**3.811.412.709**	**40.261.351.749**

Eranskina 2: Galdetegiak

Eztabaida-taldea "langileak"

1. ¿Qué valor tiene la marca Fagor o Mondragón para vosotros? ¿Qué significado tiene?

2. PRECRISIS: Vamos a hablar ahora un poco del Contexto: los antecedentes de Fagor
    a. ¿Consideráis que la crisis se podía predecir?
    b. Imaginabais algo así
    c. Que opináis sobre las razones que presentaba Fagor/ Grupo Fagor y/o la Corporación para anunciar el cierre de Electrodomésticos?
    d. ¿Se os había comunicado algo previamente a la crisis?
    e. ¿Cómo era esa comunicación antes de la crisis en la cooperativa?

    Cierre: ¿Donde o como tuvisteis noticia del cierre? ¿Cómo se os comunica, a través de qué? ¿Cómo os enteráis?

3. CRISIS: Valora la gestión de la comunicación durante la crisis: ¿Cómo funcionó la comunicación interna, es decir, ¿cómo se gestionó? Teniendo en cuenta que se entiende por comunicación interna todo el fluido de información dentro de la empresa y toda aquella comunicación que se dirige a los empleados de la empresa.
    a. ¿Ha habido comunicación interna? ¿Ha funcionado? ¿Cómo lo valoraríais?
    b. Canales de comunicación, herramientas, recursos, soportes, comunicados, reuniones, etc.
    c. ¿Quien gestionaba la comunicación durante la crisis? ¿A quien os decían que os podíais dirigir?
    d. ¿Cómo fue vuestra relación con la empresa durante la crisis?
    e. Reuniones con Fagor / Grupo/ y la Corporación.
    f. Necesidades informativas: ¿os habéis sentido informados? ¿Desinformados?

    RELACIONES CON DISTINTOS ACTORES: Vuestras acciones y movilizaciones durante la crisis:
    g. Relación con los medios de comunicación: repercusión mediática, confusión de términos, ¿os sentíais identificados

con lo que aparecía en los medios de comunicación? ¿Os habéis sentido respondidos por los medios?

h. Relación con Fagor/ Grupo Fagor/Corporación: atención prestada y la respuesta obtenida.
i. Gobierno Vasco / Diputación: atención prestada y la respuesta obtenida
j. Valoración de los resultados obtenidos.

VALORACIÓN SOBRE LA SOLUCIÓN A LA CRISIS: Entrada en concurso de acreedores y plan de reubicación para los trabajadores.

k. Qué os ha parecido la gestión de las reubicaciones tras el cierre de Fagor? Se os ha informado sobre el proceso de vuestra reubicación?
l. Valora la Cooperativa Udalaitz
m. Colisión entre dos trenes con distintas velocidades.
n. ¿Cómo os habéis sentido durante la crisis?

4. POSTCRISIS: Valoración de la situación actual.
    a. Se os sigue informando puntualmente sobre los procesos internos del concurso de acreedores y/ o de vuestra situación?
    b. ¿Se podría decir que las necesidades informativas han aumentado tras la crisis?
    c. ¿Las cooperativas se han vuelto más exigente respecto a la comunicación?
    d. Cómo le ha afectado la crisis de Fagor a la reputación de la Corporación y del Grupo Fagor?
    e. ¿Consideráis que Fagor ha sido un punto de inflexión en la historia de la Corporación?
    f. ¿Os habéis vuelto más exigentes los cooperativis con la comunicación interna?
    g. Cuál es la actitud del cooperativismo hacia la comunicación y cuales vuestra actitud hacia el cooperativismo.

5. ¿De cara al futuro?
    a. Aspectos positivos y negativos

¿Algún aspecto que no he mencionado y queréis destacar?

Eztabaida-taldea “kazetariak”

1. Fagor: contexto general y noticia del cierre:
    a. ¿Conocíais a Fagor Electrodomésticos? ¿Erais conscientes de la situación que atravesaba Fagor?
    b. A caso el cierre ¿Os pillo por sorpresa? ¿Cómo os enterasteis?
2. Relación con Fagor Electrodomésticos: antes, durante y después de la crisis.
3. Cobertura mediática
    a. Cobertura del cierre de Electrodomésticos. ¿Cómo seguisteis el suceso?
    b. Fuentes de información y objetividad de los periodistas.
    c. Cobertura:
        i. ¿Por qué creéis que tuvo tal cobertura mediática? ¿Qué factores influyeron en el tratamiento?
        ii. ¿Cuáles han sido los hitos o principales sucesos en esta crisis? Dimisión, Gobierno Vasco, manifestaciones, plataformas, nombramiento del nuevo presidente, ¿etc.?
    d. Relación medios de comunicación regionales, provinciales, estatales, internacionales
        i. Goiena: Siendo un medio local, ¿Cómo seguisteis el suceso?
        ii. ¿Cómo contrastabais la información? Os informasteis acerca de las empresas que componían el Grupo Fagor.
        iii. Fagor Electrodomésticos VS Fagor: malentendidos.
    e. Tiempo de respuesta que tenía Fagor y la Corporación a las demandas de información.
        i. Canales de información y mecanismos utilizados: Notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, portales específicos, teléfonos, portavoces. ¿Era suficiente? ¿Facilitaba la tarea periodística?
        ii. Valorar la credibilidad. ¿Han generado expectativas sobre la facilidad para superar el problema?
4. Relación con los responsables de comunicación.
    a. Gobierno Vasco VS Corporación VS Electrodomésticos.
    b. ¿Habéis recibido presiones por parte de la Corporación? Os han pedido que publiquéis algo en concreto, convocado para algún acto, ¿o que vetéis a algún colectivo?
    c. ¿Cómo valoraríais el trato recibido?
5. Relación con los trabajadores:
6. Valoración de la gestión de la crisis:

    a. ¿Cuales han sido los fallos y aciertos de Fagor y la Corporación?
7. Valoración de la situación actual.
    a. Comunicación de CATA, Mondragon eta Fagorren. ¿Creéis que deberían seguir comunicando sus proyectos? ¿En ese caso, tendría algún interés mediático?
8. Mediáticamente, ¿que valor ha tenido la crisis de Fagor para el medio en el que trabajáis?
9. Valoración de la crisis desde el punto de vista de la comunicación: PEDIR TÍTULAR.
10. POST CRISIS: Valoración general de la fase post crisis. ¿Dais por cerrada la crisis?

Para terminar, cómo calificaríais el trato recibido por la empresa: antes, durante y después de la crisis.

BUENA/ MUY BUENA/ MALA/ REGULAR/ MUY MALA/

11. ¿Algún aspecto que no haya mencionado y queréis subrayar?

Annex 3. News articles

berria info

Osteguna
Urriaren 17a
2013. XI. urtea
3.201. zenbakia
1,30 €
www.berria.info

Bigarren kolpea
'Egunkaria'-ren auzi ekonomikoa eragin zuen sarekadatik, hamar urte o 15

Fagor Etxetresnek konkurtso legearen aurrekora jo dute, zorrari aurre egin ezinda

Mondragon Taldeak ukatu egin dio bigarren erreskatea, eta orain lau hilabete ditu 800 milioiko zorra finantzatzeko. Bestela, epaitegiko administratzaile baten esku geratuko da Astelehenetik etxean geratuko dira 1.800 langile, eta Lagun Arotik kobratuko dute saria. Kooperatibismoaren ikur bat da Fagor, eta berriak Debagoiena eskualdea astindu du o 2-4

Fagor Etxetresnetako langileak atzo, batzarra egin baino lehen, lantegira sartzen. RAUL BOGAJO / ARGAZKI PRESS

MARISOL RAMIREZ / ARGAZKI PRESS

Lucia Lakarra
Dantzaria

«Konpainia izugarri ona osatuko lukete kanpoan dabiltzan euskal dantzariek»

Elkarrizketa o 36

Konponbiderako konpromisoa berretsi dute gazteek epaiketan

Gazteek amaitu dute deklaratzen. Gaur beste 36 lagun hasiko dira epaitzen Auzitegi Nazionalean o 9-10

BAIETZ LIBRE!
Karmelo Landa
35/02 sumarioan auzipetua
Egun da

Aieteko Adierazpena babestu dute Latinoamerikan

Elkarrizketa
Miguel Alvarez
Serapaz-eko presidentea

«Bakea aro berri bati ateak irekitzen dizkion prozesu bateratzailea da» o 14

Iruñeko sei gazteak aske utzi dituzte, baina karguekin

Epailearen ustez, «arrisku argia» eragin zen txupinazoan ikurrina eskegita. Bilduko zinegotzia ere deitu du deklaratzera, baina libre geratu da o 12

Ez amiltzeko, azken bultzada falta du Obamak AEBetan o 23

Bihar
BERRIArekin
herrialdeko hitza info

Zer da konkurtso legearen aurrekoa?

Zein egoeratan dago orain Fagor Etxetresnak

Konkurtso legearen aurrekoa eskatu du. Lau hilabete ditu orain bere hartzekodunekin zorra itzultzeko baldintzei buruz akordio bat lortzeko.

Akordiorik ez badago?

Konkurtso legearen babesa eskatu beharko du, eta zorraren ordainketak etengo ditu. Inork ezingo du auzitara eraman zor bat ez ordaintzeagatik. Epaitegi batek administratzaile bat izendatuko du, eta haren lana izango da enpresaren ondasunak eta zorrak zehaztea, eta zorrak nola ordain daitezkeen bilatzea. Hartzekodunekin akordiorik lortzen ez badu, enpresa edo haren atal batzuk saltzea erabaki dezake, edo enpresa osorik likidatzea. Hamar kasuetatik bederatzitan itxi du konkurtso legera jo duenak.

Zer gertatuko da ekarpenen erosleekin?

Beren inbertsioa berreskuratzeko zailtasun handiak izango dituzte 10.000 ekarpenen erosleek, haiek kontratutako ekarpenak menpeko zor bat direlako, eta haren aurretik kitatu behar direlako hornitzaileekin edo bankuekin hartutakoak. Kooperatibistekin hartutako zorrak soilik daude ekarpenen atzetik, haiek jabeak direlako.

Mondragonen erreskaterik ez dago, eta Fagor Etxetresnak amildegian da

Etxetresnen enpresak konkurtso legearen aurrekora jo du; Mondragonen historian estreinakoz gertatu da hori

Euskal Herrian dituen bost lantegietako 1.800 lanpostu kolokan daude atzodanik

Xabier Martin Donostia

Fagor Etxetresnak itxierara eraman dezakeen prozesuaren atarian dago, konkurtso legearen aurrekora jo baitu. Mondragon taldeak bigarren erreskatea baztertu ondoren iritsi da erabakia eta, hala, taldeak bere historiako lehen konkurtso legearen bidea hasi du. Orain arteko itxierak —bakan batzuk badira— «beti ordenatuak» izan direla gogorarazi diote taldeko iturriek BERRIA-ri.

«Fagor Etxetresnak, Lehiaketa Legearen 5.3 artikuluaren babesean, Donostiako Merkataritza arloko Epaitegian jakinarazi du zorra berregituratzeko aldez aurretiko negoziazioei ekin diela», dio enpresak atzo igorritako oharrak. Konpainiak lau hilabeteko epea du orain hartzekodunekin negoziazioak egiteko. Negoziazioak «duela aste batzuk hasi ziren Mondragon korporazioarekin, Eusko Jaurlaritzarekin, banku hartzekodunekin eta gainerako hartzekodunekin».

Astelehenean batzartu zen, izan ere, likidezia eman dezakeen Mondragon taldeko organoa, erreskatearen iturria berriro ireki edo ez erabakitzeko. 50 milioi euro inguruko mailegua zegoen mahai gainean, baina baztertu egin zen; besteak beste, maiatzean emandako 70 milioi euroko zizatada ez delako nahikoa izan taldearen ikonoaren norabidea aldatzeko. 60,4 milioi euroko galera izan du ekainera arte etxetresnen egileak, iazko epe bereko galera (20,3 milioi) halako hiru, eta negozio kopuruak %19 egin du behera, 609 milioi eurotik 491 milioira. 2012an 89 milioiko galera izan zuen, eta %9 egin zuen atzera fakturazioan.

Hala, Fagor Etxetresnak amildegiari begira jarri da, eta zango bat airean daukala esan daiteke; hartzekodunekin dituen konpromisoak bete ezinik dabil, eta konkurtso legearen aurreko fasean da.

> **Langabezia ez, baina Lagun Aroko funtsaren bidez jasoko dute lansaria bazkideek**

> **Fagorren gainbeherak pitzadurak eragingo lituzke Mondragon taldearen irudian**

Lagun Aroren funtsa

Fagor Etxetresnak 5.600 langile ditu munduko hamahiru herrialdetan, 1.800 inguru Euskal Herriko bost lantegietan (Arrasateko San Andres eta Garagarza, Basauri, Bergara eta Eskoriatza); gehienak bazkide dira. Astelehenetik aurrera, langile gehienak langabeziara joango dira behin-behinean, eta azaroaren 5ean ordainduko diete azken soldata. Kooperatibistak direnez, ez dagokie langabezia saririk, baina ez dira esku-hutsik geratuko: Lagun Aroren funts baten bidez euren soldaten %80ko ordainketak jasoko dituzte epe batez. Mondragonek jakinarazi du ahaleginak egingo dituela kalean geratuko diren langileak beste lantegietan kokatzen, edo erretiro aurreratua edo kalte-ordainak ematen.

Hain zuzen, lanpostuak salbatzeko bideragarritasun plan bat egina du enpresak; besteak beste, hamahiru lantegietatik zortzi ixteko. Berregituratze planaren oinarrian ekoizpena Poloniara leku aldatzea egongo litzateke, kostu apalagoen bila; lanpostu galera handia jasotzen du aukera horrek ere, 2.600 enplegu galduko bailiratekе, herena Euskal Herrian.

Baina berregituraketa hori aurrera eramateko finantzaketa behar da, eta hura lortu nahian dabil Fagor azken asteetan bankuekin eta erakunde publikoekin negoziatzen, Jaurlaritzarekin bereziki. Lakuak eman zion 40 milioi eurotik gorako laguntza maiatzean. Orain, berriz, 120 milioi inguruko mailegua eman beharko lukete Gasteizek eta Madrilek, eta banku pribatuek kopuru hori halako bi. Lau hilabete eskas dauka Fagorrek akordioa egiteko.

Josu Erkoreka Jaurlaritzako bozeramaileak esan du «balio erantsi gehiago duen jardueraren zatia salbatzeko» lanean ari direla Fagorrekin batera, eta enpresak konkurtso legera jotzeko hartutako erabakia, «urteko ekonomia albisterik txarrena» dela. Gasteizko gobernuarekin batera, irteera baten bila ari da, halaber, Gipuzkoako Diputazioa. Egosketen atala eta etxetresna txikiena hobeto daude garbigailuena eta hozkailuena baino.

Edonola ere, presazko mailegu baten sostengurik gabe apenas geratzen zen aukerarik konkurtso legea ekiditeko. Legearen azken erreformak formula batzuk ematen ditu, haatik, negoziazio epeak luzatzeko finantzaketa berria lortze aldera eta bitartean hartzekodunen demandak ez jasotzeko. Elkarte anonimoaren aukera ere ezin da ahaztu, baina Fagor kooperatiba elkarte anonimo bihurtzeak benetan zaila ematen du, Fagor Etxetresnen neurrirako inbertitzaileak topatzea ezinezkoa ematen baitu.

Barne tentsioak taldean

Horregatik, konkurtso legean aurrera egitea izan daiteke Fagorren hurrengo geltokia. Mondragonek presazko likidezia emateko aukera baztertu ondoren, Jose Maria Arizmendiarretak orain 50 urte abiarazitako kooperatibak (Ulgor izenarekin) bere kabuz egin beharko ditu aurrerantzean erabakitzen dituen urratsak.

Mondragon taldearen barruan Fagorri bigarrenez erreskate bat emateko aukerak tentsioak sortu ditu, aste honetan. Carlos Treviñok zuzentzen duen enpresaren bideragarritasuna zalantzan jarri dute batzuek, batik bat 800 milioi inguruko zorra pilatu duelako dagoeneko. Baina zenbaki go-

16 » Mariano Rajoyk esan du 'Parot dotrina' «justua, zuzena eta beharrezkoa» dela

17 » Frankistek Jose Ariztimuño 'Aitzol' Hernanin fusilatu zutela 77 urte bete dira gaur

Krisia Mondragon taldean →

Manifestaziora deitu dute biharko Arrasaten

Fagor Etxetresnak kooperatibaren egoera latzak gogor astindu du Arrasateko herri osoa, eta bereziki bertan lan egiten dutenen familiak eta lagunak. Bihar manifestaziora deitu dute Fagorreko langile bazkideek, gertatzen ari denaren inguruan haserrea adierazteko eta kooperatiba aurrera atera dadin eskatzeko. San Andresko lantegitik abiatuko da martxa eta Olandixon bukatu. Tristeziak hartu du herria, Arrasateko kooperatibismoaren ikurra kolokan dagoela eta. Horregatik, manifestazio jendetsua espero da Arrasaten. Euskal Herriko kooperatibismoaren sinboloa da Arrasate, eta herriaren barruan Fagor da izan era hori modu argienean ordezkatzen duena.

Bederatzi kooperatibek osatzen dute Fagor taldea

Fagor Etxetresnak da Fagor taldearen barruan kooperatiba ezagunena beharbada, baina ez bakarra. Bideragarritasun arazoak etxetresna egileak dauzka, baina besteak osasun hobean daude. Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electronica, Fagor Industrial, Mondragon Assembly, Fagor Koop E., eta Copreci dira kooperatiba horiek, Fagor Etxetresnekin batera. Fagor Industrialek, esaterako, garbi utzi nahi izan du Mondragon taldekoa dela, baina «enpresa subiranoa, nahiz eta marka komertziala partekatu». Fagor Industrialen emaitzak osasuntsuak direla azpimarratu zuen, etxetresnen egilearen arazoekin nahas ez dezaten. Onnera Group izena hartzear da.

Arrasaten kokatutako mugimendu kooperatiboaren lehen harria izan zen Fagor; arazo ekonomiko larrien albisteak ezinegona eta kezka sortu du taldeko langileen eta Arrasateko herritarren artean.

Kolpea kooperatiben arimari

Ivan Santamaria Arrasate

rrien arazo zehatzetik harago, badira beste hausnarketa bat egin dutenak, etxetresnen jarduerarekin jarraitzeko desegokitasuna azpimarratzeko. Euskal Herrian dauden lan kostuekin sektore horretan ezin dela lehiatu diote. Etxetresnetako hamabost marka ezagunenen artean, «Fagor da lantegi gehien dituena euskal lan kostuen mailako eremuetan». Etxetresnetan lehiatzeko lan kostu txikiak dauden eremutan ekoitzi behar dela diote.

Mondragonek azken urteotako erabakirik zailenetakoa hartu behar izan du. Etxetresnen kooperatiba ez da beste bat Mondragon taldearen barruan. Sinbolikoki duen pisua begien bistakoa da, eta haren patuak badu eragina talde osoan, islatu daitekeen irudiari begira. Elkartasun enpresarialaren Meka da Mondragon, elkarlanaren fruituen proiektua. Eta konpromisoaren argazkia apurtuko luke Fagor Etxetresnen erorketak. Gizarteari begira Fagorren zauriak pitzadura handiak utzi ditzake talde osoan.

Fagor ez da beste enpresa bat. Eta ez da, ez, beste kooperatiba bat ere. Jose Maria Arizmendiarrietaren ideiek inspiratuta, mugimendu kooperatiboaren lehen harria da Fagor, Arrasateko eskola profesionaleko bost ikasle ohik Gasteizen zuten tailerra Debagoienara lekualdatzea erabaki zutenetik. Etxetresna negozioan hasi eta indartutako proiektua, kooperatiben ikurra, kinka larrian ikusteak kezka sortu du orain.

Kooperatibaren egoitza nagusia eta hozkailuen lantegia San Andres auzoan kokatuta daude, Arrasatetik Aretxabaletarako irteeran.

RAUL BOGAJO / ARGAZKI PRESS

Industriaguneak Fagor taldearen beste eraikin eta lantegi ugari biltzen ditu. Bertan hitzordu garrantzitsua dute langileek, arratsaldez, kontseilu sozialak hartutako erabakien berri zuzenean jasotzeko.

Giroa goizetik aztoratuta dago, ordea. Fagorren inguruan argitaratu eta zabaldu diren albisteek hautsak harrotu dituzte bailara osoan. Etxetresna sailaren arazo ekonomikoek bestelako ataletan izan zezaketen ondorioei buruzko ardura ere ahoz aho ibili dira herritarren artean.

«Lurrikara politiko, ekonomiko eta soziala da Arrasaten, kooperatiben inguruan hazi den herria delako», azaldu du Pacok. 56 urteko arrasatearrak, zabalduta informazioei buruz galdetuta. Arrasaten itzal handia duen enpresa da Fagor, eta ia edonork izango du hurbil bazkide kooperatibistaren bat. Egoerak hobera egingo ez balu, «hondamendia» espero du haran guztiarentzat.

Hozkailu lantegian mugimendu gutxi izan da. Egutegi mugatuarekin aritu dira langile gehienak azken asteotan, eta, ondorioz, ia hutsik da lantokia. Sartu eta irten ari diren apurrek gogo gutxi dituzte gertatzen ari zaienaz aritzeko. Egunotan hartutako erabakiekin 1.700 langileren etorkizuna jokatzen ari da.

Ziurgabetasunarekin kexu dira batzuk. «Ia denetarik irakurri dut gaur goizean. Elkarte anonimo bihurtuko ginela, guztiz itxiko genuela, lehiaketa legea sartuko zela. Gauza horiek ezagutu eta langileei behar den bezala jakinaraziko zaizkie», azaldu du Fedek. Fagor Arrasate enpresako langilea beste hiru lankiderekin batera doa lanerako bidean. Laurak bizkaitarrak dira, egunero Kanpazar mendatea zeharkatzen dute lantegira joateko, kooperatibek duten eragina Debagoienatik at hedatzen den seinale.

Fagor taldeak azken urteotan egoera ekonomiko zailari aurre egiteko ezarri dituen soldata murrizketak jasan dituzte laurek. «Egoera zaila da, ezin ukatu, baina ikusi beharko da. 1995ean ere esaten zen itxi beharko genuela, eta begiratu non gauden».

Ezagutza faltarekin kexu dira: kinka larrian etxetresna saila dago, baina Fagorren izena daramaten eta egoera onean dauden beste enpresa eta atal batzuk daude. «Egia da, hala ere, etxetresnek bihurtu dutela Fagor ezagun jendearentzat. Ikur moduko bat izan dira, eta historia hor hasi zen».

Itxaropena eta batzarrak

Eguerdi partean gehiago dira lantegira gerturatzen diren Fagorreko kooperatibistak. Informazio zehatzaren esperoan, badira itxaropenari eusten diotenak. «Apustu egingo nuke hemendik gutxira lanera bueltatuko garela. Kamioiak sartzen ikusi nituen atzo», azaldu du Pilar Cires langileak. Enpresa hilzorian egon daitekeela dioten informazioen aurrean zuhurtzia eskatu du. «Momentuz kobratzen jarraitu dugu».

Arratsaldeko lehen orduan, artean langileekin batzarrak amaitu ez direla, iritsi da konpainiaren jakinarazpen ofiziala. Espero zen modura, zorra finantzatzeko prozesua abiatzea erabaki dute, eta, lau hilabeteko epean ez badute akordioa lortzen, enpresa salbatzeko zailtasunak asko handituko dira.

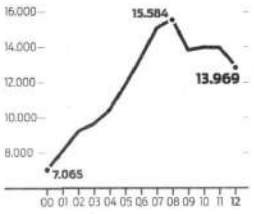
Astelehenetik aurrera etxean geratuko dira etxetresna saileko beharginak, langabezian. Soldataren %80 kobratuko dute aseguru baten bidez. Ia 30 urtez Fagorren lanean aritutako Imanol Bolinagak egonarriz eraman du iragarpena. «Umeak, hipotekak eta kredituak dituztenak dira benetan gaizki pasatzen ari direnak». Enpresa arruntekin alderatuta, bazkideek abantailaren bat dutela nabarmendu du Bolinagak. Enpresari eustea ezinezkoa balitz, taldeko beste lantegiren batera lekualdatzeko borondatea agertu zaie bileran bertan.

Datozen asteak erabakigarriak izango dira, eta azken erabakien zain daude langileak. Gaur, hasteko, langileek batzar informatiboak antolatu dituzte egoera aztertzeko, Arrasateko Amaia antzokian. Zorra negoziatzeko asmoak prozesu korapilatsu bat martxan jarri du. Bitartean, hutsik geratuko dira lantegiak.

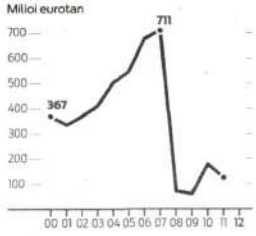
Krisia Mondragon taldean →

Mondragonen emaitzak

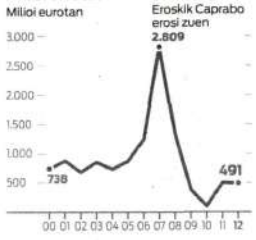
Salmentak
Industria eta banaketa. Milioi eurotan



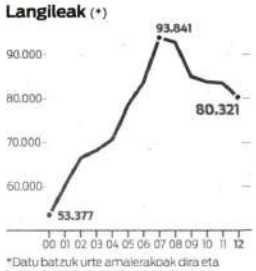
Irabaziak
Milioi eurotan



Inbertsioak
Milioi eurotan



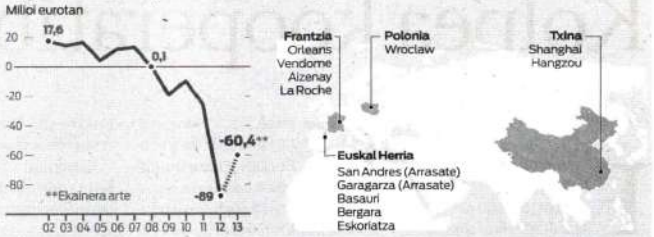
Langileak (*)



*Datu batzuk urte amaierakoak dira eta besteak urteko batez bestekoak.

Mondragon taldea

Fagor Etxetresnak, irabaziak eta lantegiak
Milioi eurotan



ITURRIA: MONDRAGON TALDEA

Sendoen eta ahulen taldea

Krisiak gogor astindu du Mondragon taldea, eta larri dabiltzan enpresak eta ongi doazenak biltzen ditu

Miren Garate

Beste bat denik akaso ezin da esan, Mondragon taldearen ikurretako bat baita Fagor Etxetresnak. Ez soilik langile kopurua handia duelako (korporazioko 80.000 langileetatik 5.600 enplegatzen ditu), baizik eta Fagor delako talde kooperatiboaren bihotza. sorburua. 1956an sortu zuten enpresa, Ulgor izenarekin, Gasteizen, Luis Usatorre, Jesus Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, Jose Maria Ormaetxea eta Javier Ortubai Arrasateko lanbide eskolako ikasle ohiek. 1959an, Jose Maria Arizmendiarrieta eskolako zuzendariaren laguntzarekin, kooperatiba bilakatu zuten tailerra eta Arrasatera eraman zuten.

Baina etxetresnak egiteko tailer txiki bat zenak aspaldi utzi zion izaera horri, eta enpresa talde handi bat bilakatu da, Euskal Herriko handiena ez ezik, baita munduko talde kooperatiboetan handiena ere.

Gaur egun Mondragon taldeak Fagor Etxetresnak ez diren beste 110 enpresa ere baditu, egungo egoera ekonomikoaren aurrean era guztietako bilakaera izaten ari direnak. 110 aldagaiko batuketa orokor horretan, emaitza asko apaldu da azken urteotan.

Kooperatiba taldeak ezohiko erabakia hartu zuen urte hasieran: ez zuen iazko emaitza garbien berri eman, hau da, ez zuen zehazki adierazi zenbateko irabazi edo galerak izan zituen 2012an. Krisi aurreko urteetan 700 milioi euroren irabazietara ere iritsi zen, baina ordutik askoz apalago zebilen: 61 milioiren irabaziak izan zituen 2009an, 178 milioirenak 2010ean eta 125 milioirenak 2011n. Emaitza garbiak ez, baina 2012ko beste datu batzuk bai jakinarazi zituen, esaterako, salmentak %7,6 jaitsi zirela, eta %0,9 emaitza operatiboa, hau da, interesak, zergak, aktiboen balio galerak eta amortizazioak kontuan hartu gabeko emaitza. 3.248 lanpostu ere galdu zituen, eta batez beste, 80.321 laguneko lantaldea izan zuen.

Eroski, ifrentzua

Azken finean, testuinguru orokorraren isla da Mondragon taldea ere. Eraikuntza sektorearen atzeraldia da Fagor Etxetresnen gainbeheraren arrazoietako bat. Krisiak eragin duen beste ondorioetako bat da familien kontsumoaren jaitsiera. Ondo daki hori Mondragon taldeko beste enpresarik handienak, Eroskik.

Bost urte daramatza galerak izaten, eta iazko kontuen gainean egin dituen hornikuntza handiak ikusita, ez du uste azkenak izango direnik. 2012an, 121 milioi galdu zituen talde osoak, 2011n galdutakoaren ia halako hiru (36 milioi). Kontsumoaren jaitsierak eta erosleak erakartzeko egindako eskaintza bereziek %5,3 txikitu zizkioten salmentak, higiezinen merkatuaren amiltzeak eragotzi egin zion zorraren zama arintzeko eraikinak saltzen jarraitzea, eta ondasun batzuen balioa jaitsi egin zion.

Ia 40.000 langileek soldata jaitsiera bat baino gehiago onartu dituzte azken urteotan. Egoera zailari aurre egiteko eta negozioa

> Mondragonen adar industrialak inoiz baino gehiago saldu zuen atzerrian 2012an

suspertzeko, bi bide finkatu ditu banaketa taldeak 2013-2016 aldirako prestatu duen plan estrategikoan. Batetik, prezioen gerran buru-belarri sartuko da, eta bestetik saltoki eredu berriak bultzatuko ditu. Horren adibide da, esaterako, Garberako hipermerkatua erabat eraberritu izana.

Finantza arloko gorabeherek ere ukitu dute Mondragon taldea. Sektorean sortutako lehiari aurre egiteko, Euskadiko Kutxak eta Ipar Kutxak bat egin dute, eta *Laboral Kutxa* izenarekin ari dira gaur egun. Urteko lehen sei hilabeetean, 56,4 milioi euroren irabaziak dituzte. Ezin da iazko emaitzekin konparatu, lehen urtea delako fusionatu zirenez geroztik.

Orona, aurkia

Noski, taldearen barnean badira albiste onak eta etorkizunera begira itxaropena eragiten duten proiektuak ere. Orona da iazko emaitzetan *gehi* ikurra erantsi zuenetako bat. 83,5 milioi euroren irabaziak lortu zituen. Ez zen gai izan 2011ko emaitzak parekatzeko, nahiz eta fakturazioak gora egin.

Nabarmentzekoa da, ordea, egungo egoera ekonomikoan martxan jarri duen egitasmoa. Hain zuzen, Mondragon Taldeak Fagor Etxetresnei emandako laguntza adina, 70 milioi euro, inbertitu ditu Hernanin Orona Ideo proiektua martxan jartzen: enpresaren egoitza, I+G zentroa, Orona Unibertsitate Korporatiboa eta Orona fundazioa jasoko ditu. Espero da maiatzerako martxan egotea parke osoa.

Adituek sarro errepikatzen dute krisiari aurre egiteko gakoa nazioartera zabaltzea dela. Gakoa hori bada, esan daiteke Mondragon ondo kokatuta dagoela. Adar industrialak iaz 4.004 milioi euroren salmentak izan zituen atzerrian, inoiz baino gehiago, eta han egiten ditu salmenten %69, duela lau urte baino hamar puntu gehiago. Bereziki gehitu ziren BRIC taldean egindakoak (%20).

Erreakzioak

Josu Erkoreka
Eusko Jaurlaritzako bozeramailea

«Urteko berri ekonomikorik okerrena da».

Arantza Tapia
Garapen Ekonomiko sailburua

«Pena da hain muturreko erabakia hartu izana. Mondragonek bideragarritasun plan zorrotz eta errealista bat egin beharko luke. Euskadin duen jardueraren zati bat, balio erantsi handienekoa, berregituratzea posible da. Ahalik eta enplegu gehien salbatzen saiatu behar dugu».

Martin Garitano
Gipuzkoako ahaldun nagusia

«Orain arte kezkatuta geunden, eta gaur larraldi osoaren jabe gara. Dei egiten diot Eusko Jaurlaritzari diru publikoa lana eta lanpostuak bultzatzen gastatzeko, eta ez akaso beste azpiegitura erraldoi batzuetan».

Jose Maria Ormaetxea
Fagorren sortzaileetako bat

«Oso triste gaude. 60 urte edo gehiago eman ditut han; hasi nintzenetik, eta orain ere bai, Otaloran lanean segitzen dudalako. Diru guztia utzi dugu hor. Bizitza guztia utzi dugu hor».

Confebask

«Berri txarra da, geure industriaren erreferentzia delako. Fagor kinka larrian egoteak erakusten du zein ondorio izugarria izaten ari den sei urteko krisia euskal industria sarean; ia 8.000 enpresa eta 18.000 autonomo desagertu dira».

ELA

«Mondragon taldeak hartu behar du irtenbidea aurkitzeko ardura. Fagor egoera honetara eraman duten kudeaketako erabakiak gaur egungo Mondragoneko arduradunek hartutakoak dira»

LAB

«Erabakigarria izan da sorreerako izaera kooperatibistatik aldendu eta higiezinen merkatu espainiarrean sakontzea sustatu duen ereduaren alde egindako apustu neoliberala. Ez da mito kooperatibista erori; mito neoliberalaren aldeko apustuaren mitoa erori da».

CCOO

«Jasaten ari garen austeritate politikaren ondorioetako bat da. Ekonomia sustatzeko neurriak behar ditugu».

berria info

Ostirala
Azaroaren 1a
2013. XI. urtea
3.214. zenbakia
1,30 €
www.berria.info

Iker Pou
«Tristea da, baina atzerrian oihartzun handiagoa dute gure lanek etxean baino» 38-39

«Errua gurea da, negozioa gurea delako eta kudeaketa guk egin dugulako urte askoan»

Elkarrizketa
Xabier Bengoetxea
Fagor Etxetresnetako Kontseiluko presidentea

Triste eta zintzo mintzo da. Konkurtsora ez ateratzea «miraria» litzatekeela uste du, eta kudeaketa beste batzuen esku geratuta lanpostuei eustea zaila izango dela dio, baina indarrak horretan jarri behar direla 14-15

Milaka lagun elkartu ziren atzo Arrasaten, lanpostuei eustearen alde. GORKA ESTRADA / EFE

IDOIA ZABALETA / ARGAZKI PRESS

Paula Kasares
Euskara teknikaria

«Hiztun berriek atxikimendu estuak egiten ahal dituzte hizkuntzekin»

Elkarrizketa 11

JUAN CARLOS RUIZ / ARGAZKI PRESS

'Parisen bizi naiz' poema liburua aurkeztu du Koldo Izagirrek 30

Jaurlaritzak enplegua, hezkuntza eta osasuna indartu ditu kontuetan

Jaurlaritzak 2014rako aurkeztutako kontuetan, gastu igoeraren %57 enpleguan eta hezkuntzan izango da. Gipuzkoak ere aurkeztu ditu kontuak, eta ardura eskatu du Garitanok 2-4

Jokin Aranaldek «intsumisioa» agertuko dio estradizio eskaerari

Auzia politikoa dela eta gizarte eragileen sostenguarekin aurre egingo diola esan du 7

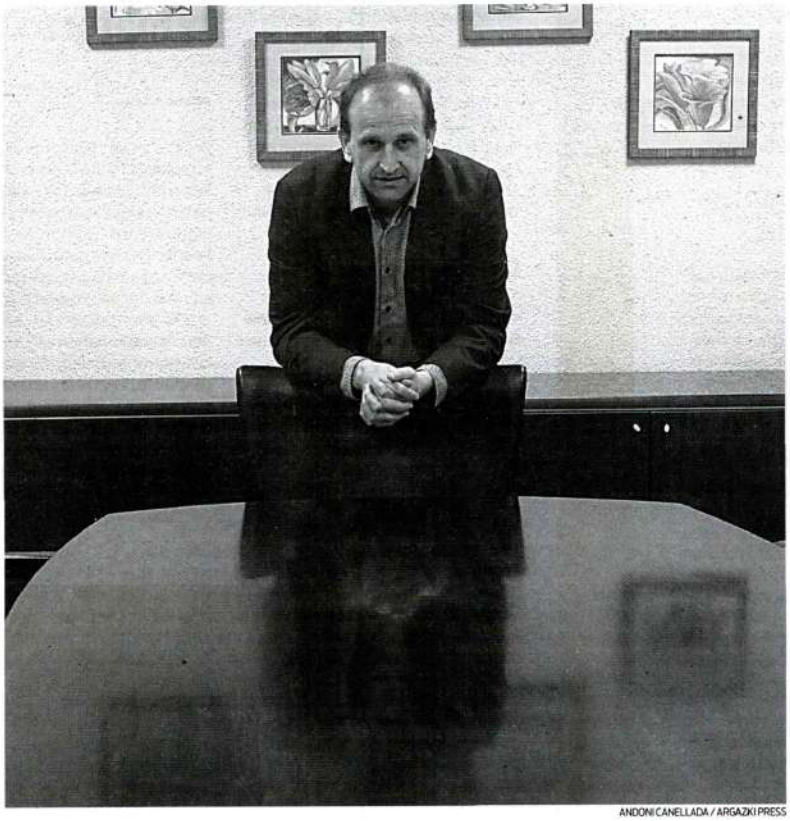
ATHLETIC 2
ELX 2

Bigarren zatian esnatu da Athletic, eta estadio berrian galdu gabe segitzen du 22

Gaur BERRIArekin
herrialdeko hitza

Fagorren porrota →

Xabier Martin Arrasate



ANDONI CANELLADA / ARGAZKI PRESS

Xabier Bengoetxea
Fagor Etxetresnetako Kontseilu Errektoreko presidentea

Konkurtso legera jo aurretik, Bengoetxeak dio ezagutzen dituen «ate guztiak» jo dituela, eta azken erantzuna ezezkoa izan dela. Fagor «luzapenean» dago; ixtea denbora kontua da.

«Errua gurea da»

Fagorreko enpleguei eustearen aldeko manifestaziora joan aurretik, bere jardun beteko 40 minutu gorde ditu Xabier Bengoetxeak (Zubieta, 1965) BERRIArekin elkartzeko. Fagor Etxetresnetako Kontseilu Errektoreko presidentearen tristura begi bistakoa da. Fagor itxiko dela segurutzat jotzen du kasik. Badaki langile-bazkideen enpleguei begira «ondorio larriak» izango dituela itxiera ez-ordenatuak, eta orain haren helburu nagusia langileei hori azaltzea da, «mirari baten bila» aritzearekin batera.

Bukatuda?

Oraindik ez, baina luzapenean gaude. Partida ez da bukatu. Konkurtso legea aurkeztu dugu Polonian, baina ez Frantzian eta ez Euskal Herrian. Denbora gutxi geratzen zaie; astebetean edo hamar egunean ez bada ezer gertatzen, bide bera jarraituko dute beste lantegiek. *Game over* ez, baina luzapena bai.

Zer gertatuko da konkurtso legera jotzean?

Konkurtsoak esan nahi du erabaki guztiak gure eskuetatik kanpo geratzen direla, beste norbaitek erabakitzen duela gure ordez, eta, agian, beste ikuspuntu batekin. Baldin eta bideragarritasunik ikusten ez badu —eta gure kasuan zaila izango litzateke ikustea—, administratzailearen lana litzateke aktiboak likidatzea eta zordun guztiei ahal den gehiena ordaintzea. Beste norbaitek gure ordez erabakitzen badu, horrek esan nahi du aurrerantzean oso mugatuak geratuko garela beste ezer egiteko.

Gehienez hamar eguneko muga jarri duzu. Zein dira aukera errealak Fagorren itxiera eragozteko? Ehunekotan esango zenuke?

Zaila da ehunekoetan esatea, baina miraria izango litzateke. Jo behar genituen ate guztiak jo ditugu, eta ez ditugu gehiago ezagutzen. Erakunde publikoetan egon gara, Mondragonen eta bankuetan ere bai, behin baino gehiagotan, gainera, eta azken erantzuna ezezkoa izan da. Beraz, zaila da erantzun hori orain aldatzea. Arnasa dagoen bitartean bizitza dagoela esaten da, baina oso zaila da.

Ez dituzue konbentzitu. Zergatik ez dute erosi zuen proposamena?

Jaso ditugun erantzunak besterik ezin dut aipatu arrazoiak nahi badituzu. Mondragonek garbi esan du zalantza daukala bideragarritasun planaren inguruan, ez dela sinesgarria. Bestalde, diru asko behar dugula ere esan digute, eta ez dela ikusten nondik atera kopuru hori. Jaurlaritzatik, berriz, laguntzeko apustua egina zutelako mezua igorri dute, baina beti Mondragonen eskutik, eta taldearen ezezkoarekin batera lotuta iritsi da Jaurlaritzarena ere. Mondragon ez dute ikusi proiektuan sartuta, eta beraiek ere gauza bera egin dute. Madril aldetik, berriz, ez dugu erantzunik jaso.

Ez duzue, hortaz, plan zehatz, zorrotz eta xehetasunez betea egin, eskatzen zuten bezala?

Guk egin dugu plan bat. Badugu plan bat, eta bakarra, eta hori aurrera eramateko finantzaketa handia behar dela ere egia da, Fagor Etxetresnak handia delako. Guretzat sinesgarria da, guk egun dugulako. Kanpotik ez dute horrela ikusi. Baina guk dakigunarekin egin dugu gure plana, eta sinesgarria da guretzat.

Garbi dago konkurtso legera jotzea orduetako kontua dela. Mila lanpostu salbatzeko helburua non geratzen da administratzaile batek hartu behar baditu erabakiak?

Ahalik eta lanpostu gehienei eusteko asmoa ona da, eta denok nahi genuke mila enplegu salbatzea, eta errentagarriak diren atalekin aurrera ateratzea. Baina konkurtsoan sartuz gero, ez dugu inondik inora ikusten gai izango garenik mila lanpostu horiek aurrera ateratzen, batez ere erabakiak ez ditugulako guk hartuko, eta zaila ikusten dugu 1.000, 800 edo 600 lanpostuz hitz egitea. Zerbait egin daiteke beti, baina loteria pixka bat ere izango litzateke egoera hori.

Mondragonen ardura da Fagor erortzea?

Ez nuke hori esango. Errua gurea da, negozioa gurea delako, eta negozioaren kudeaketa guk egin dugulako urte askoan. Gai ez bagara izan, errua gurea da. Guk plan bat genuen, eta horrek finantzaketa behar zuen; guk bakarrik ezin genuen finantzaketa hori lortu, eta atal horretan soluzioak eskatu ditugu. Azkenean ez dugu lortu, ez Mondragonen bitartez eta ez Eusko Jaurlaritzaren bitartez, baina ez nintzateke errudunak aipatzen hasiko, gertatu dena aldagai askoren bidez baino ezin baita azaldu, besteak beste, merkatuaren izaera, lehiakortasuna eta beste batzuk. Gure kudeaketa izan da, eta errua gurea da.

Asko hitz egin da Fagorren gaixotasunaren motiboez. Zein dira kausa nagusiak ezinezkoa ematen zuen egoera hau azaltzeko?

Merkatuen garapena lehenik. Gure hiru merkatu garrantzitsuenak, Espainia, Frantzia eta Polonia izan dira historikoki, eta Espainiakoaren garapena ezinbestekoa da gure kontuen egoera azaltzeko, hain eragin handia izan du. Lehiakortasun falta ere ez dugu ezkutatuko. Gure lehiakideak lantegiak lekuz aldatzeko dinamika batean sartu dira, lan kostu merkeen bila, eta guk ez dugu garapen hori izan, hemengo enpleguaren aldeko apustua egin dugulako.

Zergatik ez zarete mugitu atal horretan?

Egin ditugu gauza batzuk. Azken lau urteotan 600 milioi euro galdu ditugu fakturazioan, ordea, eta hori nekez altxa daiteke. Hala ere, duela bost urte baino 4.000 pertsona gutxiago gaude orain lanean enpresan, eta 150 milioi aurreztu ditugu bazkideen soldatak %20 jaitsita. Baina ez da nahikoa izan merkatuaren garapena konpentsatzeko.

Langile-bazkide batzuek engainatu egin dituzuela esaten dute. Zer diozu?

Ez nuke hori esango. Gauzak azaldu ditugu, eta jendeak esan dezake gertatutakoaren argazki nahiko gardena daukala. Gertatzen dena da horrelako momentu gogorretan jendea haserretu egiten dela eta gauza asko esaten direla, eta ulertzekoa da. Ulertzen dugu haserrea eta egoeraren gogortasuna, baina aurrera begiratu behar da, nahi ez duguna etortzen bada nola jokatu jakiteko eta lanean segitzeko soluzioen bila.

Kontseilu errektoreak ere deitu du azken manifestaziora. Nori zuzendua eta zer eskatzeko izan da?

Kezka adierazteko izan da; etorkizunari begira gure egoerak eragiten digun kezka dela eta, gizartea sentsibilizatzeko izan da manifestazioa.

Langile-bazkideek bi kezka dituzte, enplegua galtzeaz gain, aurrezkiak ere galduko dituztelako agian. Zer gertatuko da borondatezko ekarpenekin, kapital sozialarekin eta maileguekin likidazioa hasten denean?

Likidazio batean, lehiaketa horretan aktiboen bidez ateratzen denarekin estali behar da pasiboa. Ez dakigu gure aktiboekin zein mailatan estaliko dugun pasiboa, baina egia da gure zorra handia dela, eta alde horretatik ez dela ikusten argi handirik. Litekeena da bazkideek dirua galtzea, nahiz eta kontseilu errektorea lanean ari den beste formula batzuen bila. Baina kooperatiba baten likidazioan zaila da borondatezko ekarpenak eta maileguak erabat babestea.

Eta enplegua? Ez dira salbatuko atal errentagarrienak? Inbertitzaileak aurkitzea ezinezkoa da?

Badaude inguruan batzuk, baina hain denbora gutxian ezer lortzea oso zaila da. Badago jendea inguruan, baina gure egoerari begira, eta zain. Pentsatzea zazpi egunean horrelako proiektu handi bat aurrera atera daitekeela... Kon-

Fagorren porrota →

kurtsora joz gero, berriz, esan dugu ez dugula ikusten hortik ateratzeko modurik kasik. Hala ere, indar guztiak jarri behar dira ahal den enplegu gehien mantentzeko, jakinda betiere errazagoa dela helburu hori betetzea konkurtsotik kanpo. Gaur dugun epe laburrarekin ez dakit gaitasun handirik dugun konkurtsoa eragozteko, ez dut uste. Seguru asko behartuta gaude konkurtso legetik pasatzera, eta zaila ikusten dut behar den gaitasuna izatea hainbeste lanpostu defendatzeko.

«Ez dut uste gaitasuna dugunik konkurtsoa saihesteko; jada behartuta gaude»

«Kooperatiba garelako iritsi gara gaur arte; arazoak lehenago iritsiko ziren bestela»

Euskal kooperatibismoaren aurkako kanpaina hasi dute batzuek, Fagorren porrotari helduta. Kooperatiba delako ere erori da enpresa hau?

Ez. Fagor kooperatiba izan ez balitz, arazoak askoz lehenago iritsiko ziren. Gaur arte iritsi gara egon direlako mekanismo batzuk hona ekarri gaituztenak. Mekanismo horiek indartzeko garaia da orain. Kanpotik begira dauzkagun honetan erakutsi behar dugu tresna horiek inoiz baino sendoago daudela. Lanik gabe geratu garenok asko gara, eta erakutsi behar dugu soluzioak bilatzeko gai garela denon artean.

Marka gisa, Fagor desagertuko da etxetresna ataletik?

Zaila egiten zait hori pentsatzea, baina gerta daiteke.

Beste norbaitek sal dezake agian Fagor markarekin, patentea erosita edo?

Ez, marka ez da Fagor Etxetresnena, Fagor taldearena baizik.

Carlos Treviño eta zu zeu aurten sartu zineten zuzendaritzan. Pagaburuak zarete?

Ez, hasiberriak gara, baina bazkideak ere bai, besteak bezala. Erantzukizuna hartzea egokitu zitzaigun, eta aurrera egin genuen. Gu saiatu gara, eta honaino ailegatu gara.

Mondragonekiko erremina duzu?

Ez, erreminak ez du gauza onik ekartzen. Gertatu dena gertatu da, eta hobe dugu aurrera begiratzea, lehenbailehen izango dugun egoerak eragingo dituen kezkak argitzeko. Atzera begiratzea bakarrik ikasteko balio izaten du; ez du zentzurik inori kontuak eskatzen hasteak.

Mondragonek ere lezioa ikasiko zuen agian, beste kooperatiba batzuk eror ez daitezen.

Ez dakit, haiek esan beharko lukete. Horrelako egoeratan gauzak ikasten direla argi dago.

Fagor Etxetresnak ixtearen aurkako manifestazioa, atzo, Arrasaten (Gipuzkoa). RAUL BOGAJO / ARGAZKI PRESS

Fagor Etxetresnetako enpleguei eusteko eskatu dute milaka lagunek Arrasaten. Enpresaren benetako egoeraz informaziorik ez zutela jaso salatu dute langileek, eta dimisioak eskatu dituzte.

Koska bat gora larritasunean

Miren Garate Arrasate

Bigarren zatiak inoiz ez direla onak izaten esaten da zineman. Manifestazio batek bigarren zatia izateak berak erakusten du arazoa ez dela konpondu. Gaur hamabost egun egin bezala, kalera atera ziren atzo Fagor Etxetresnetako langileek. Esan daiteke ordukoaren bertsio larritua izan zela, Mondragonek hartutako erabakiak are gehiago konplikatu duelako kooperatibaren iraupena. Bertsio luzea ere bai, askoz jende gehiago elkartu zelako. Dramak kontatzen zituzten bertaratutakoek, etorkizunarekiko intriga azaldu.

«Etorkizunaren alde» jartzen zuen pankartaren atzean egin zuten ibilbidea. Orain bi astekoan «Gure lanpostuen defentsan» zen leloa. Hain zuzen, hori zen manifestarien atzoko eskaera nagusia: enplegua, euren lanpostuei nahiz zeharka sortzen dituztenei eusteko.

Zerbaiten aurkakoa zen ez zuten hain argi, baina hizketan hasitakoan kexa ugari kontatzen zituzten. Ia denek aipatzen zuten informazio falta. «Komunikabideen bidez ari gara gauzetaz enteratzen», zioen emakume batek. Atzoko manifestazioa Arrasateko plazan bukatu zen, ez Mondragonen egoitza atarian. Alabaina, korporazioarekiko haserrea askoz nabariagoa zen. Protestaren hasieran, orduan bakarrik, Txema Gisasola Mondragon taldeko presidentearen dimisio eskaera oihuak ere izan ziren, hura izan baitzen Fagor Etxetresnetako zuzendari 2006tik 2011ra. «Izan ditugun zuzendari guztiek Mondragonen amaitzen dute. Onena da gu guztiok kalera goazela eta hona eraman gaituztenek han jarraitzen dutela». «Noski dimititu behar lukeela, hark eta beste batzuek, ez dutelako euren lana ondo egin», zioen ondotik beste batek.

Mondragoneko kontseilu orokorrak herenegun jakinarazi zuen Fagor berregituratzeko proposamena ez zaiola bideragarria iruditzen, eta ez duela diruz lagunduko. «Orduan zergatik abenduan esan ziguten baietz? Guri esan ziguten Mondragonek esan zuela bideragarria zela. Udan, ordea, plan berbera ez zen bideragarria, zer aldatu da bada?», galdetzen zuen emakume batek. Gehienen ustea zen, kooperatiba osoa akaso ezetz, baina Fagor Etxetresnen baitan badaudela bideragarriak diren arloak, eta haiek nola edo ahala mantendu egin behar direla.

Mondragonek izandako jarrerari buruz galdetuta, haserre erantzun zuen gizon batek. «Zer uste duzu iruditu zaidala? Kalean nago. 55 urtetik gora ditut eta ez didate esaten birkolokatuko nauten, erretiro aurreratua emango didaten, zein baldintzatan..».

Bazegoen errepikatzen zen beste ideia bat ere: gainerako kooperatiben elkartasun falta, nahiz eta ulertzen zutela ere esaten zuten batzuek. «Ez da egon elkartasunik. Eta ulertzen dut, urte asko dira Fagor Etxetresnek galerak dituztela. Nik neuk, gaur egun, orain dela 20 urte hasi nintzenean baino gutxiago kobratzen dut»,

Korporazioarekiko haserrea askoz nabariagoa zen, duela bi aste baino

kontatzen zuen emakume batek. Ez zegoen ados haren ondokoa. «Fagorrek urrezko arrautzak jartzen zituen garaian, kooperatiba askok behar izan zuen dirua, eta lagundu egin zitzaien».

Adineko asko ikus zitezkeen protestan. Haietako askok dituzte borondatezko ekarpenak edo utzitako maileguak kooperatiban. Dirua berreskuratzeko itxaropena, berriz, gero eta txikiagoa da. «Iaztik ari naiz saiatzen, baina ez dut esperantzarik». Kopuru zehatzik ez zuen eman adineko gizonezkoak, baina esan zuen milaka euro batzuk dituela borondatezko ekarpenetan.

Kontseilu errektoreak eta kontseilu sozialak antolatu zuten manifestazioa. Eskualdeko alkateek ere eman zioten babesa protestari eta han zen Ander Rodriguez Gizarte Gaietako diputatua ere. Baina ez zeuden kooperatibako langile guztiak. «Uste dugu erratu direla, edozein sindikatuk bezala jokatu dute, manifestaziora deituz, enpresarioak bezala jokatu ordez. Eurak enpresariok dira», esan zuten *Mondraberri*-ra igorritako oharrean. Hori bai, azken 10 urteetako kudeaketa oso txarra izan dela eta, arduradun guztiei dimisioa emateko eskatu zien.

tradebi
EB Traducciones Itzulpenak, S. L.
BM TRADA CERTIFICATION ISO 9001:2000 UKAS
tradebi@tradebi.com
tel. 94 447 41 15
ITZULPEN ZEHATZAK
HIZKUNTZA GUZTIETAN

Fagorren porrota →

Itxierarako lehen urratsak

Hartzekodunen lehiaketan dago Poloniako adarra, eta asteazkenerako espero dute Frantziakoa

Iker Aranburu

Fagor Mastercook lantegia, Poloniako Wroclaw hirian. MACIEJ KULCZYNSKI / EFE

Urratsez urrats bere itxiera desordenatura doa Fagor Etxetresnak. Lehen pausoa berak eman zuen atzo, Poloniako adarra (Fagor Mastercook) hartzekodunen lehiaketan jarri baitzuen. Datorren astean Frantziako adarrak (FagorBrandt) berdin egitea espero dute hango sindikatuek. Astebeteko epean edo atzerriko adarrei jarraituko die Euskal Herrikoak, Xabier Bengoetxea enpresako kontseilu errektoreko presidenteak Berriari onartu dionez. CNMVri atzo iluntzean igorritako agirian, kooperatibak onartu du ez duela «baztertzen» lehiaketara jotzea konkurtso legeak ematen dizkion lau hilabeteko epearen aurretik.

Atzo goizean jakinarazi zuen Fagor Etxetresnak kooperatibak Poloniako adarraren hartzekodunen borondatezko konkurtsoa aurkeztu zuela Donostiako Lehen Merkataritza arloko auzitegian. 1.300 langile daude filial Wroclaw hiriko fabrikan lanean, eta bi aste daramatza geldirik. Kooperatibak azaldu duenez, itxi egin beharko dute hura, «epe oso laburrean» finantzaketa lortzen ez badute. Poloniako legedian ez dago hartzekodunen konkurtsoaren aurrekoa —lehiaketa eragozteko Espainiako legeak ematen duen lau hilabeteko azken negoziazio saioa—, eta Fagor behartuta zegoen urrats hori egitera.

Beste hainbeste gertatzen da Frantzian. Orain arte Fagor Etxetresnen hango hartzekodunek ez dute auzitara jo zor zaien dirua berreskuratzeko, baina hori gertatu aurretik borondatezkoa aurkeztuko du Arrasateko enpresak. Asteazkenean izatea espero dute sindikatuek, egun horretan bilduko baita Fagor-Brandten zuzendaritza.

Konpainiak 2.000 langile inguru enplegatzen ditu Frantzian, Rueil Malmaisongo egoitza nagusian (Hauts de Seine) eta lau ekoizpen gunetan: La Roche sur Yon eta Aizenay (Vendee), Saint Jean de Ruelle-Orleans (Loiret) eta Vendome (Loir et Cher). Lanpostu horiek guztiak daude arriskuan, Frantzian gehien saltzen den etxetresnen marka izan arren (merkatuaren ia %15) historikoki zailtasun handiak izan baititu. Kezka Frantziako Gobernuraino heldu da, eta astelehenean bilera batera deitu ditu Finantza Ministerioak Brandteko bost sindikatu ordezkatuenak.

Fagorrek 2005ean erosi zuen Brandt. Operazio haren bidez bere neurria bikoiztu zuen kooperatibak, hala hazten ari zitzaizkion lehiakideei aurre egingo zielakoan. Erosketa horrek baina, asko zorpetu zuen Fagor Etxetresnak.

Bilera astelehenean

Mondragonek diruaren iturria itxi izanak hartzekodunen lehiaketara eta ondorengo likidaziora kondenatuko duela onartu zuen herenegun etxetresnen egileak. Atzo, baina, enpresa salbatzeko aukera bat zabalik utzi nahi izan zuen Fagor Etxetresnek. «Zaila den arren, beste finantzaketa iturri batzuen bila gabiltza», esan zioten kooperatibako iturriek Efe agentziari. 170 milioi behar dituela uste du kooperatibako zuzendaritzak. Edonola ere, CNMVri bidalitako jakinarazpenak dio epe motzean dirua lortu ezean ezingo diola jarduerari eutsi» eta horrek hartzekodunen lehiaketara eramango lukeela.

Egoera berria aztertzeko bilera bat egingo dute astelehenean Arrasaten Mondragon taldeak, Fagor Etxetresnek eta Eusko Jaurlaritzak. Jaurlaritzaren mezuetatik desagertu da Mondragonen aurka azken bi asteotan erabili duen tonu erasokorra, eta aizkora lurperatzeko borondatea azaldu du. «Aurrera begiratu behar da; ez dira errudunak bilatu behar, irtenbideak baizik», ziurtatu zuen atzo Arantza Tapia Garapen Ekonomikoko kontseilariak, eta Mondragonekin elkarlanean aritzeko borondatea erakutsi zuen, itxieraren kaltea «ahalik eta txikienak izateko». Hori bai, Tapiak argi utzi nahi izan zuen Fagorren balizko itxieran ez duela inolako ardurarik: «Ahal dugun guztia egin dugu». Azken egunera arte azaldu du Jaurlaritzak prest zegoela Fagorren bideragarritasun planean parte hartzeko, baina betiere Mondragonek hartzen bazuen prozesu horren zama handiena.

Asteleheneko bilera horretan izango dira Debagoiena eskualdeko zortzi alkateak ere. Mondragonen erreskatearen bidea itxita dagoen arren, horri eusteko deialdia egin zioten atzo taldeari Debagoienako alkateek. «Mondragonek ezin du arazoa konpondu enplegua galduz eta produkzioa beste leku batera eramanez», ziurtatu zuten alkateek atzoko manifestazioaren hasieran irakurritako agiri bateratuan. Fagorren itxierak eskualdean zer ondorio zehatz izango duen aztertu nahi dute alkateek, Gipuzkoako Aldundiarekin, Debagoieneko mankomunitatearekin eta Garapen Agentziarekin batera konponbide bat bilatzeko.

Kezkatuta Grumalekin

Fagor Etxetresnen erorketak hura hornitzen zuten beste enpresa askorena ere ekarriko du. Larri daudenean artean Azpeitiko Grumal enpresa dagoela ohartarazi du herri horretako udalak, jabea Arrasateko kooperatiba baita. Udalak jakinarazi duenez, orain konkurtsoaren aurrekoan dago Grumal eta baliteke ondorengo egunotan eskatzea konkurtsoa. Grumalek sukaldeko eta komuneko altzariak egiten ditu; 149 langile ditu.

↓ Erreakzioak

Patxi Lopez
PSE-EEko idazkari nagusia

«Baliabide publikoak ezin dira jarri hondorik gabeko zaku batean, eta gero enpresa horrek ixtea, herritar guztien dirua oso gaizki kudeatuko genukeelako horrela. Horregatik, harrigarria da Jaurlaritzak 50 milioiren laguntzak ematea Fagor Etxetresnei bideragarritasun plan bat izan gabe».

Jose Luis Bilbao
Bizkaiko ahaldun nagusia

«Ez zait iruditzen Eusko Jaurlaritzak asko egin zezakeenik, eta egin duena zuzena da. Zure etxean, zure familian, botata uzten baizatuzte, ezin zara besteei eskatzera joan zureek ukatu dizutena».

Ainhoa Etxaide
LABeko idazkari nagusia

«Mondragonek erabakirik okerrena hartu du, gogorrena, eta gutxien gustuko duguna. Ez dakigu industria politika ba ote dagoen; baldin badago antzua da, ez duelako balio ekoizpen sarearen benetako defentsa bat egiteko».

Oskar Matute
Alternatibako bozeramailea

«Bereziki larria da Kutxabankek eta Laboral Kutxak Fagor salbatzeko apusturik egin ez izana. Ulertezina da *banku txarrean* 100 milioi inbertitzea gure herriarentzat oinarrizkoa den kooperatiba salbatzeko bideragarritasun falta dagoela badiote».

→ Laburrak

Euroguneko langabezia tasa %12,2 zen irailean

BRUSELA › Eurostat estatistika erakundearen arabera, irailean euroaren eremuko langabezia tasa %12,2koa zen. Abuztuko datu bera. Guztira, 19,4 milioi herritar zeuden lanik gabe, abuztuan baino 60.000 gehiago. Europako Batasuneko langabezia tasa, berriz, %11koa zen. Austria (%4,9) eta Alemania (%5,1) dira langabezia tasa txikiena duten herrialdeak.

Petrolio plataformarako ontzi bat egin du Navalek

SESTAO › Naval ontziolak Edt Offshore ontzijabearentzat petrolio plataformetan laguntza eta babesa eman ohi duen ontzi bat eraiki berri du: *PSV Edt Jane* deitzen da ontzia. 88 metroko luzera du, eta 950 metro koadroko azalera du ontzigainean. Guztira, 2.300 tona garraiatzeko ahalmena du, eta 23 pertsonako eskifaia.

Lanbideko bulegoetan grebara deitu dute

BILBO › ELAk eta LABek azaroaren 11rako greba eguna deitu dute Lanbideko bulegoetan. Leire Ormazabal eta Joseba Aizaga ordezkariek Jaurlaritzari exijitu diote negoziazio prozesua lehenbailehen irekitzeko, eta ez dute baztertzen presio neurriak handitzea. Sindikatuen arabera, Jaurlaritzaren proposamenak 200 enpleguren galera eragingo du.

Pandan kaleratze gehiago izan direla salatu du CNTk

BILBO › CNT sindikatuak salatu du Bilbon eta Madrilen salmenten atalean Panda Security enpresak langile gehiago kaleratu dituela: 15 langile. Arrisku kapitaleko funtsak 2008an Pandaren akziodun egin zirenetik 168 kaleratze izan direla kritikatu du. Enpresak salmenten beherakada arrazoitu arren, CNTk dio zuzendaritzaren sariek berdin jarraitzen dutela.

Zinkia enpresa zorraren ordainketa etetear da

MADRIL › Pocoyo marrazki bizidunen ekoizpen etxea, Zinkia, zorraren ordainketa etetear da. Hartzekodunen konkurtsoa deitzea eskatu dio Madrilgo Merkataritza epaitegiari. Zinkiak 7,8 milioi euroko obligazioak jaulkitzeko asmoa zuen, baina CNMVk ez zuen baimendu likidezia arriskua antzemanda. Hiru hileko epea du hartzekodunekin negoziatzeko.

berria info

Larunbata
Urtarrilaren 18a
2014. XII. urtea
3.279. zenbakia
1,50 €
www.berria.info

Protagonista falta
'Asier ETA biok' filma ikusgai, protagonista preso dela ○ 10

Mantangorri
Egipton, dilista, arroz eta makarroi artean ○ GEHIGARRIA

Mondragonek egungo eredua aldatu nahi du Gisasolaren dimisioaren ostean

Aurretik Fagorreko Kontseilu Nagusiko buru izana zama handiegia izan da Gisasolarentzat. Lema kudeaketa batzorde batek hartuko du maiatzera arte, taldeko kongresua egin arte

Taldeak hausnarketa epe bat hasiko du, etorkizuneko ereduaren oinarrizko ezaugarriak zehazteko. Maiatzean, presidente izateko hautagaiak aurkeztuko ditu ○ 2-3

Elkarrizketa
Joxan Artze Idazlea

«Nahiago dugu erositako zoriontxoa, dohainik bihotzean duguna baino» ○ 30-31

GORKA RUBIO / ARGAZKI PRESS

Enpresek eta langileek bakarrik negoziatzea nahi du Adegik, bazter utzita sindikatuak

«Hirugarren bidea» deitu dio, eta esan du ez doala sindikatuen aurka. Jaurlaritzaren babesa du. LABek dio babes kolektiboa urratzen dela ○ 16

Snowdenen afera dela eta, zerbitzu sekretuen erreforma iragarri du Obamak

Esan du Washingtonekin aliatu diren agintariak zelatatzeari utziko diotela eta AEBetako herritarraren telefono deien kontrolari mugak jarriko dizkiotela 19

ITSAS MENDI
Karabanak
KARABANAK KNAUS • ROLLER • ERIBA • HOBBY
AUTOKARABANAK HYMER • KNAUS • BENIMAR • PILOTE • BAVARIA

Salmenta ondorengo zerbitzu bermatua
20140 ANDOAIN - Gipuzkoa
(saihesbidearen ondoan)
Tel.: 943-59 32 90
www.itsasmendi.com

Harian

Mondragon taldea → Fagorren porrota

Txema Gisasola
Fagor Etxetresnen aurpegia

Gipuzkoan eta gipuzkoar erara hazi eta egindako enpresaria da Txema Gisasola (Zumarraga, 1962), Mondragon taldeko fruitua inondik ere. Industria Psikologia ikasketak egin zituen EHUn, eta Deustuko Unibertsitatean eta Madrilgo UAMn ere masterrak atera zituen. Fagorren abiatu zuen bere ibilbide profesionala enpresa gidaritzan, 1987an, giza baliabideen arduradun gisa aurrena eta atzerriko atalean ondoren. 1993an Danona kooperatibako giza baliabideen zuzendari egin zuten, harik eta 1997an berriro Fagorrera itzuli zen arte. Bere zeregin zaharrari ekin zion Arrasaten, eta 2.000. urtean Kudeaketa Sozialaren buru izendatu zuten. Handik bost urtera presidenteordetza hartu zuen. Garai horretan eman zuen zuzendaritzak Frantziako Brandt erosteko pausoa. Handik hilabete gutxira, Fagor Etxetresnen zuzendaritza hartu zuen, eta han eman zituen sei urte 2012 arte, Mondragon taldeko gailurrera igo zen arte alegia.

Ezagutzen dutenek esaten dute gizon herrikoia dela, hurbilekoa tratuan, eta enpresak hartzen duela haren pentsamenduaren zatirik handiena. Ez zuen asmatu krisiak eragindako zuloa estaltzen Fagorren, baina inor gutxik pentsatu zuen zulo hori ontzia hondoratzeko gai izango zenik. Mondragonen presidenteareneserlekuan ez da sekula eroso egon, Fagorren krisiak bete-betean harrapatu duelako. Presio izugarria jasan du, batzuetan bizitzaren arlo pribatuan ere bai.

Dena berraztertzeko ordua

Txema Gisasolak dimisioa eman, eta «hausnarketarako epe bat» zabaldu da Mondragonen gidari berria aukeratzeko

Txomin Garciak, Agustin Markaidek edo Javier Mutuberriak har dezakete gidaritza

Xabier Martin

Ekaitz perfektua baretzen hasteko mugimendua egin du Mondragonek. Txema Gisasola badoa; «arrazoi pertsonalengatik» dimisioa eman zuen atzo, BERRIAK aurreratutakoa berretsita. Fagor Etxetresnen uneko azken biktima dela esan daiteke. Zuzendaritzako kargu gorenaren ordezkapena prestatzen ari zen azken egunetan Mondragon, Gisasolaren erabakiaren jakitun. Ez alferrik Arrasateko taldeko burua izan dena aspaldian aztertzen ari zen kargua uztea, eta orain egun batzuk jakinarazi zuen joateko erabakia goi agintarien multzo txiki baten barruan.

Gauzak horrela, Txema Gisasolaren aroa bukatutzat jo daiteke Mondragon taldean. Haren lekukoa nork hartuko duen ez dago erabakia oraindik, baina segurutzat jotzen da Kontseilu Nagusiko kide bat izango dela, taldeko lehendakariorde bat, Mondragon taldearen sorreratik gaur arte bete den formulari jarraikiz. Javier Mongelosek, Antonio Cancelok, Jesus Cataniak, Jose Maria Aldekoak eta Txema Gisasolak osatzen duten zerrendaren hurrengo izena hiru hautagaik osatzen duten multzotik aterako da seguruenera. Agustin Markaide Eroskiko presidentea, Txomin Garcia Laboral Kutxakoa eta Javier Mutuberria Oronakoa dira aukera handiena dutenak, kazeta honen iturrien arabera.

Gisasolaren agurra «denbora kontua» zela uste zuten askok Mondragonen, azken hilabeeteetan jasandako presioa izugarria izan baita. Fagor Etxetresnen porrotak erabat baldintzatu du taldeko buruzagitzara inoiz iritsitako lehendakari gazteena. Fagorretik zekarren bekatu originala, ordea; Mondragonen ikur nagusiaren Kontseilu Nagusiko zuzendari izan zen urte askoan. Fagor utzi zuenerako taldeko marka ezagunena gain behera zetorren, 2009tik 2012 arteko emaitza txarrek erabat zamatuta. Hori dela eta, iazko urrian, Fagor Etxetresnen krisia lehertu zenean, enpresako langile-bazkide askok eta Arrasateko taldeari presio handia egiten dioten hainbat komunikabidek —baita egoitza nagusia Euskal Herrian dutenak ere— Gisasola jopuntuan jarri zuten.

«Bazkide guztien iritzia»

«Hausnarketa epe bat» zabalduko du orain Mondragonek, «etorkizuneko ereduaren oinarrizko ezaugarriak» zehazteko. Gisasolarekin ez doa presidente bat bakarrik alegia, azken urteetan finkatutako norabide jakin baten segurtasuna ere badoa. «Esparru proiektu berria» mugatzen denean izendatuko dute Kontseilu Nagusiko presidentea; Batzordeko Iraunkorreko buruak (Agustin Markaide) dauka horretarako gaitasuna; bitartean, batzorde kudeatzaile batek gobernatuko du taldea.

Kontseilu Nagusitik aterako da talde murritz hori, noski. Taldeko kooperatibetako «bazkide guztiek etorkizunean Mondragon nola izango den erabakitzeko oinarriak» jarri beharko ditu talde horrek. Krisiak oro baldintzatzen duen egoerari aurre egiteko «beharrezkotzat» jotzen du Mondragonek «azterketa, hausnarketa eta eztabaida kolektiboa». «Erronkei» ahalik eta «berme gehienekin» aurre egin nahi die taldeak modu horretan.

Maiatzerako presidente berria izango du Mondragonek. Taldeko kongresua orduan egingo dute, eta han azalduko du gidari berriak «hausnarketarako epean» ondorioztatutakoa, lerro nagusi berriak ezartzeko. Ez da errelebo erraza izango. Orain arte sei bat hilabete izan du beti kargua hartzera zihoanak, aurreko presidenteak erretiroa hartu aurretik. «Orain ez dago hainbeste denbora», diote kazeta honen iturriek.

Txomin Garcia Laboral Kutxako presidenteari egokitu dakioke aro berriaren lemazain izatea. Agustin Markaide buru-belarri

Gisasola, Fagorreko buru zela, Edesaren fabrikan. JON HERNAEZ / ARGAZKI PRESS

8 » Herritarrak beren osasunaz gehiago arduratzea nahi du Eusko Jaurlaritzak

12 » Irrati lizentziei buruzko epaia beteko duela dio UPNk, baina baimenak «nahieran eman gabe»

Mondragon taldea → Fagorren porrota

Gisasolak uko egin dio Eusko Legebiltzarrean agertzeari

Txema Gisasolak uko egin dio Eusko Legebiltzarrean agertzeari Mondragonen eta Fagor Etxetresnen egoerari buruz hitz egiteko. PPko Carmelo Barriok egin zuen eskaera eta bere atsekabea adierazi du, «aukera» galdu duelako kooperatiba taldearen egoerari buruzko azalpenak emateko.

Aginte bertikal petoaren eredua ez dago Mondragonen

Mondragon taldearen egiturari begira gidaritza partekatua dela esan daiteke. Argi dago Kontseilu Orokorreko presidentea taldearen boterearen aurpegia dela, eta kanpora begira bera dela erreferentzia, baina erabakiak taldean hartzen dira, organo goren horretan aurrena, Batzorde Iraunkorrean gero (21 ordezkari), eta Kontseilu Kooperatiboan azkenik (650 ordezkariren batzarra). Ezin daiteke esan, beraz, ohiko multinazional baten aginte bertikal peto-petoa islatzen dela Mondragonen. Gainera, aurretik esanda doa: taldeko kooperatiba bakoitza autonomoa da bere erabakiak hartzeko arlo gehienetan. Alegia, enpresa bakoitzak erabakitzen du bere jarduera eta zabalkundearen inguruan.

> Itzul dezatela lapurtutako diru guztia; Txema Gisasolak kartzelan egon beharko luke»
>
> **RICARDO GONZALEZ DE DURANA**
> Kaltetuak elkarteko presidentea

Fagorren marken jabetzari eutsiko dio Donostiako epaitegiak

Markak dira Fagorren aktibo garrantzitsuetako bat. ALFREDO ALDAI / EFE

Enpresa bakar batek azaldu du interesa Frantziako Brandt adarra erosteko, Aljeriako Cervitalek

X.M.

Frantziako FagorBrandek atzo arratsalde arteko epea zuen inbertitzaileak topatzeko. *Le Figaro* egunkariak aurreratu duenez, bakarra azaldu da, Aljeriako Cervital. Harekin batera txostena aztertu duten beste hautagaiek —Txinako Haierrek, Alemaniako Bosch Siemensek, Mexikoko Mabek,...— eskaintzarik ez egitea erabaki dute, fabriken egoeragatik batzuek, eta taldearen aktibo nagusia —markak— erabiltzeko zailtasunengatik besteek.

Brandten markak —Brandt bera, De Dietrich, Sauter, San Giorgio...— Fagor Ireland adarraren esku daude. Brandteko administratzaileek adar horren konkurtsoa eskuratu nahi zuten, marka horietaz jabetzeko. Pedro Malagon Donostiako epaileak, baina, argi esan zuen bere ebazpenean Fagor Ireland bere eskudunta zela, eta etxetresnen taldearen marken gordailua Euskal Herrian egongo da aurrerantzean ere, kazeta honek iturri judizialetatik jasotako informazioaren arabera.

Brandtek, balizko inbertitzaileak lortuta, marka horiek ekoitzi eta merkaturatzen baditu royalty batzuk ordaindu beharko ditu, hemengo administratzaile judizialekin negoziatu ondoren. Iturri berberek diote Malagon bizi aritu zela Fagor Irelanden konkurtsoa bere gain hartu zuzenean.

Salbatzailearen zain

Brandten Lau lantegiak —Aizenay eta La Roche-sur-Yon (Vendee departamenduan) eta Vendome (Loir et Cher) eta Saint Jean de la Ruelle-Orleansen (Loiret)— zabaldu eta jarduerarekin hasi ziren iazko abenduan, biltegian dituzten produktuak berme gisa hartuta, bankuek eta Frantziako Gobernuak maileguak eta gero. Guztira 15 milioi euro jarri zituzten jarduerarekin jarraitu ahal izateko, inbertitzaile salbatzailearen zain zeuden bitartean.

Euskal Herrian ahal dena salbatzeko planetan ere ari da Fagor. Arrasateko kooperatibak jakinarazi duenez, PwC auditorarekin lanean ari da, baita administratzaile judizialekin ere, bideragarritasun planak diseinatzeko. Urtarrila bukatu aurretik txosten bat aurkezteko asmoa duela esan du Fagorrek, eta horretan balizko negozioak islatuko lirateke, salba daitezkeen negozioak alegia.

Bideragarritasun plan argiena Edesa eta Geyser lantegiak lotzen dituena da. Basauri eta Bergarako plantetan 350 lanpostu sortuko lituzkeen planak ezin du askoz gehiago itxaron. Bizkaiko eta Gipuzkoako aldundiak diruz lagunduko zutela iragarri zuten; baina Mondragonek ez du erantzun oraindik, ezta Eusko Jaurlaritzak berak ere.

dabil Eroskiren norabidea zuzentzen, eta erronka handia dauka aurretik taldeko kooperatiba handiena eta enplegu gehien ematen duena egoera ekonomiko hobera ekartzen. Javier Mutuberria litzateke hirugarren hautagaia. Oronako presidenteak, ordea, urtetako obraren inaugurazioa eta gizarteratzea dauka zain, Galarretako Orona Ideon. Goiz da esateko, baina Garcia izan daiteke une honetan hautagai irmoena. Ez du ematen Kontseilu Nagusiko beste inork benetako aukerak dituenik, Jose Miguel Arregi salbu agian. Hala ere, ez da espero izendapenik bi edo hiru hilabetetan.

Bolada zaila Gisasolarentzat

Arrasateko kooperatiba taldeari erabaki zailak hartzea egokitu zaio 2013. urtean Fagorren hamaikagarren erreskatea dela eta; bereziki prozesu zaila izan da Txema Gisasolarentzat, etengabeko erreskateen iturria itxiko zuela jakinarazi baitzuen taldeak urriaren amaieran. Fagor Etxetresnen zuzendaritza zein langile-bazkideak eta baita erakundeak ere —Eusko Jaurlaritza bereziki— zain-zain zeuden, maiatzean egin bezala, urrian ere Mondragonek erreskatea eman zezan.

Inor gutxik argi ikusten zuen bideragarritasun planari finantzaketa ematea ala ukatzea zen kontua, eta Gisasolak, Kontseilu Nagusiko beste kideekin bat, ezezkoa eman zuen, beste ezeren aurretik taldea bera jarrita, alegia, gainontzeko kooperatiben segurtasuna lehenetsita. Ardura bikoitzaren zamari aurre egin behar izan diola ordutik: Fagor Etxetresnetan 2006tik 2012ra izan zuen karguarenari eta Mondragonen atzo arte eutsi dionari.

Dimisioak Mondragoni presioa kenduko diola argi dago, eta taldearen barruan ondo ikusten dute kooperatiba gehienetako arduradunek; ez delako gauza bera Fagorren krisia Fagorrekin lotura zuzenik ez duen presidente batek kudeatzea ala Fagorreko arduradun nagusi izandakoak kudeatzea. Zeharka bada ere, Gisasolak bere erantzukizunak onartu dituela ondorioztatuko du batek baino gehiagok beharbada, baina hori jakinda ere, aurrera pausoa ematea erabaki du.

Mondragonek eskertuko du

Analisia
Xabier Martin

Ez presidente kaskarra izan delako, edo erabaki okerrak edo kaltegarriak hartu dituelako. Horregatik ez du eskertuko Mondragon taldeak Txema Gisasolak emandako aurrera pausoa Fagor Etxetresnen krisiaren barruan gauzak baretzen hasteko. Taldeari berari presioa kenduko diolako eskertuko du dimisioa, Mondragon bidegurutze batean egonda, hausnarketa sakonaren ondorio behar duten erabakiak hartu beharko direlako gaurtik hasita «esparru proiektu berria definitu» behar delako orain, eta, horretarako, ahalik eta burrunba gutxiena egotea komeni delako.

2006tik 2012ra Fagor Etxetresnen arduradun nagusia Mondragoneko gailurrean edukitzeak ez zuen laguntzen burrunba hori baretzen, ez zuen laguntzen hartu diren eta hartuko diren erabaki zailak eta mingarriak ongi azaltzen. Fagorren krisiak jarritako mugarriak markatzen du aldea. Gisasola iraganeko Mondragon zen, eta taldea «etorkizuneko ereduaren oinarrizko ezaugarriak» zehazteko aroan sartu da jadanik.

Gisasola Fagorri lotuta zegoen eta dago nahita ez, eta eltzeak eztanda egin zuenean, iazko urrian, Arrasateko taldearen aurka jotzeko argumentu argiena eskaintzen zien euskal kooperatibismoa aspaldian miran jarrita zuten hainbat hedabideri; baita langabezian geratu eta aurrezkiak hondamendiaren zurrunbiloan galdu dituzten langile eta bazkideei. Labur esanda, Mondragonek Fagorrekin lotura ez duen Kontseilu Orokorreko presidente bat behar zuen orain, Fagorrengatik kontuak eskatzen dituztenak entzuteko, baina segurtasun moral batek eskainitako distantziarekin.

Pertsona baten dimisioak, hala ere, ez du bat-batean azken hilabeteetan Mondragonen barruan hautsi diren pieza guztiak lotu, eta puzzlea osatuko. Taldeak badaki, eta hala onartu du, azterketa sakon bat egin behar duela bere hainbat estrategia eta hedatze moduen inguruan. Emaitza ekonomikoak eta enplegua, bideragarritasuna eta funtzio soziala, hazkunde iraunkorra; nola edo hala hobeto ezkontzen asmatu beharko dituzten kontzeptuak behar dute aurrerantzean. Mondragonek horretan asmatzea euskal gizartearen ongizatean aurrera egitea izango da.

BERRIA
Larunbata, 2014ko azaroaren 15a

Bi aro lotzeko zubi lanetan

Javier Sotil Mondragoneko presidente izendatu dute Txema Gisasolak dimisioa eman eta hamar hilabetera • Fagor Etxetresnen krisiaren osteko Mondragon berria gidatzeko erronka dauka

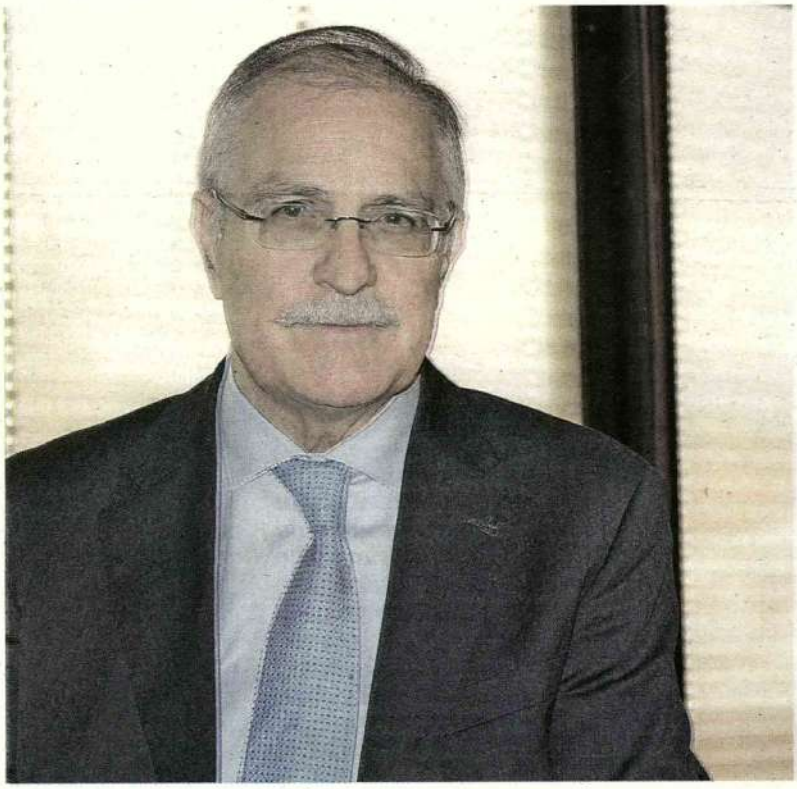
Xabier Martin

Etxe-etxeko gizona aukeratu du etxeak aro berria gidatzeko. Javier Sotil (Bergara, 1951) Mondragon taldeko presidente berria ez zen faboritoa Arrasateko eserleku garrantzitsuena eskuratzeko, baina Txema Gisasolaren dimisioaz geroztik (aurtengo urtarrila) korporazioa gidatu duen Kudeaketa Batzordeko beste hiru kideak atzean utzi ditu ardura hori hartzeko orduan. Javier Sotil Mondragon zaharraren ordezkaria da, historiko bat taldearen barruan, baina aurrerantzean, Etorkizuneko Mondragon proiektua gauzatuko duena ere izango da. Fagor Etxetresnen porrotaren osteko Mondragonen fase berria gidatuko du, beraz, bi aro lotzeko zubi lanean.

«Kargu berrian egokitu zaion lehen mugarria izango da organo korporatiboek azken hilabeteetan egin den eta Etorkizuneko Mondragon proiektuarekin burutu den hausnarketa 2014ko Kongresuan aurkeztea», jakinarazi zuen atzo korporazioak. Abenduaren 15ean izango da kongresu hori. «Kontseilu Orokorreko lehendakari berriak Korporazioaren hausnarketa eta etorkizunari begira dauden oinarrizko lan ildoak azalduko ditu». Eta kongresuan, halaber, taldea osatzen duten kooperatibetako 650 ordezkarik berretsiko dute Sotil dela Arrasateko presidente berria, «tramite bat» taldeko iturriek diotenez, «historikoki» ez delako arazorik egon izendatzeetan.

Orain arte, Mondragoneko Industria arloko lehendakariordea izan denak berrogei urte daramatza korporazioan. Ondoan kooperatiban aurrena, eta Ulma, Impreci, Fagor Etxetresnak eta LKSn gero. 2004tik Mondragoneko organoen barruan dago hainbat eginkizunetan, besteak beste, Mondragon Unibertsitateko presidentetzan, eta, hortaz, etxeko gizon petoa dela esan daiteke, betiko Mondragonen ordezkaria.

Haatik, bere ibilbide profesionaleko eginkizun garrantzitsuena hura amaitzeko urte gutxi falta direnean iritsi zaio, 63 urte dituela. Fagorren krisiaren harira Txema Gisasolak gidatzekoa zuen bide berriaren erronka Javier Sotilen ardura izango da, beraz.



Javier Sotil Mondragon taldeko presidente berria. MC

Ereduaren eztabaida

Etxetresna egilearen porrotak sortutako muturreko egoeraren ostean, askok espero zuten presidente berria Txomin Garcia, Agustin Markaide eta Javier Mutuberriak osatutako hirukotetik aterako zela; Laboral Kutxa, Eroski eta Oronako presidenteak dira, hurrenez hurren, eta ibilbide profesional sendoa dute; maila goreneko gidaritzan trebatuak dira, alegia.

Beraz, maila batean ezustea iritsi da Sotilen presidentetzarekin, eta orain arteko eredu kooperatiboarekin sendo jarraitzeko apustua egin den edo ez azaltzea egokituko zaio Sotili berari. Denborak esan beharko du presidente honek soilik Mondragon zaharra eta eraikitzeko dagoen Mondragon berriaren arteko zubi lanak egitea lortuko duen, ala urte askoan gidaritza sendo bat gauzatuko duen; hots, denbora irabazi den ala ez.

«Javier Sotilen izendapenarekin Batzorde Kudeatzailearen zeregina amaitutzat jotzen da», esan zuen korporazioak atzo ohar batean. Batzorde horrek Arrasateko talde industrialaren «etorkizunari buruzko gogoeta» dinamizatu eta koordinatu du, eta talde txiki horretako kidé izan da Sotil. «Hemendik aurrera, Mondragonek datozen urteetan izango duen bilakaera gidatuko du Javier Sotilek».

SOSLAIA

Javier Sotil. Berrogei urte Mondragonen enpresetan

X.M.

Etxean dena emanda zegoen gidaria aukeratu du Mondragonek erretiroa hartu aurretik azken zerbitzua eskain dezan, ez nolanahikoa, taldearen aldi historiko batean lema eraman beharko baitu. Javier Sotilen ibilbide profesionala kooperatibismoari lotua dago estuki: Ulman, Imprecin eta Fagor Etxetresnetan zuzendaritzako lanak bete ditu, eta LKSko zuzendari nagusia izan da. Mondragoneko Ingeniaritza eta Enpresa eta Hezkuntza Zerbitzuetako zuzendaritzan ere aritu da.

Nazioarteko merkatuen garapenean eskarmentuko enpresaria da, gainera, baita negozio berrien sustapenean ere. ISEA zentro teknologikoaren fundatzailea izan da, mcctelecom kooperatibarena, eta, Berrikuntza, Sustapen eta Ezagutzaren lehendakariorde gisa Mondragon Health eta Mondragoneko plataformak jarri ditu martxan, osasunaren zein ekonomia berdearen arloetan negozio berriak sustatzeko. Mondragon Unibertsitateko eta Garaia Berrikuntza Guneko lehendakaria da horrez gain, besteak beste. Mondragoneko Kontseilu Orokorrean eseri da urteotan korporazioko Industria arloko lehendakariorde gisa. Aurrerantzean mahaiburuan eseriko da.

Sotilek dio «zalantzaz» betea dela egoera, baina «erabateko konfiantza» duela taldeko langileengan

Abenduaren 15ean Mondragonek egingo duen kongresua historikoa izango da, kooperatiben taldearen ibilbidean mugarria jarri beharko lukeelako. Azken urtean taldearen barruan egindako hausnarketa zabalaren emaitzak jakinaraziko dira. Jakina da enpresen artean tentsioak badirela elkarren arteko elkártasun mekanismoek ahalbidetzen dituzten funtsak direla eta. Fagorren krisiak zalantzak eta egonezinak areagotu dituzte azken urtean, eta taldea bera nora doan idazten hasiko dira taldeko eragileek kongresuan. Euskal kooperatibek modu askean aukeratutako orain arteko batasun eredua dago jokoan azken finean, enpresa bakoitzaren konpromiso maila taldearekiko.

«Egoera, zalantzaz betea»

Edonola ere, Arrasateko korporaziora aldaketa sakonak datozela ematen du Sotilek atzo kargua hartu eta gero egindako adierazpenei begira: «Uste dut oso erronka anbiziotsua eta erakargarria dudala aurrean, hau da, Mondragon eraldatzea, oraingo eta etorkizuneko agertokiaren desafioei egokiago erantzuteko».

ANALISIA
Xabier Martin

Izenak eta izanak

Txema Gisasolak Mondragoneko presidente izan aurretik Fagor Etxetresnak gidatu izan ez balitu, akaso ez zuen dimisiorik emango. Hortaz, hark gidatuko zuen korporazioan prestatzen ari ziren aldaketa lasaia, baina Fagorrek dena aldatu du.

Gisasolak utzitako zuloa Javier Sotilek beteko du, baina oso baldintza desberdinetan. Orain ez da izango aldaketa lasairik, enpresen artean sortutako tirabira eta tentsio giroak idatzitako bide orria baizik. Eredua dago jokoan, euskal kooperatibismoaren konpromiso eta elkartasun sistema historikoaren intentsitatea eta indarra.

Mondragonek 63 urteko presidente bat aukeratu du. Erraza da pentsatzea denbora irabazteko mezua sumatu daitekeela ke zurien atzean. Sotilek berak azaldu du, ordea, bere erronkaren neurria: «Mondragon eraldatzea». Denborak esango du erronka handi hori betetzeko prozesuan Mondragon zaharra eta berriaren arteko zubi lanak egiten asmatu duen ala ez.

Presidente berriak esan zuen badakiela egoera «zalantzaz betea» dagoela, «eta horrek arazoak eragiten dituela gure kooperatiben negozioetan». Baina «erabateko konfiantza» duela ere gaineratu zuen «taldearengan, proiektuan, eta gure eredu kooperatiboaren onura lehiakorrean».

Sotil presidente izendatzeko prozesua konplexua izan da oso. Ezin da ahantzi Txema Gisasolak urtarrilean eman zuela dimisioa eta, ordutik, Kontseilu Nagusian ez direla ados jarri haren ordezkoa izendatzeko, harik eta orain egun gutxi ke zuria atera zen arte. Kongresua ekainean zen egitekoa, eta abendura arte atzeratu behar izanak egoeraren zailtasunaren neurria ematen du. «Hausnarketa epe bat» zabaldu zuen korporazioak ilbeltzean, dimisio hark eragindako egoera nola bideratu erabakitzeko. «Etorkizuneko ereduaren oinarrizko ezaugarriak» zehaztu behar zirela ere erantsi zen, prozesu horren koordinazioa kudeaketa batzordearen eskuetan utzita.

Gaur egun, 280 enpresa inguru batzen ditu Mondragonek; horietatik, ehundik gora kooperatiba eta 74.000 pertsona inguru enplegatzen ditu. 12.900 milioi euroko fakturazioa izan zuen 2012an, baina iaz *annus horribilis* izan zen taldearentzat. Fagor Etxetresnen porrotarekin bat emaitza kaskarrak iritsi ziren, bai salmentetan (-%10), bai langile kopuruan (-%7,8), bai inbertsioan ere (-%19,7). Nazioarteko tzetik iritsi ziren albiste onak, ekoizpenaren %71,1 saldu zuelako kanpoan, 2012an baino bi puntu gehiago eta duela bost urte baino hamabi gehiago.

TSko langileek errekurtsoa jarriko dute likidazioko lehen fasea ez amaitzeko

Zestoako konpainiako ELA eta LABen ustez, «arduragabekeria» da epaileak aukerarik ez eman izana orain arteko bi eskaintzak hobetzeko

Miren Garate

Zestoako (Gipuzkoa) TS Fundiciones enpresaren likidazio planaren barruan, administratzaile konkurtsalak eta epaileak lehen fasean inongo eskaintzarik ez onartzea erabaki dute. Fase horretan enpresa osoa erosteko aukera zuen edonork, eta bi eskaintza izan dira.

Batetik, Gonvarri Renewable Industriesek hiru urtean 120 langileri lana ematea aurreikusten duen proiektua aurkeztu du. «Inbertsioak agintzen zituen, bideragarritasun plana», azaldu dute langileek. Informazio gutxiago dute bigarren eskaintzari buruz. Txekiako Zpa Peckyk egin du. «Milioi bat euroko eskaintza egin du, baina ez du jarri beharrezko %5eko finantza».

Bi proposamenetako bakar batek ere ez du ase epailea, eta likidazioko lehen fasea hutsik uztea erabaki du, eskaintzak hobetzeko aukerarik eman gabe. «Likidazio planean, horretarako aukera ematen zen: arduragabekeria da ez onartzea». Lantegiko ELA eta LAB sindikatuek jakinarazi dute

TSko langileak itxialdiaren amaieran, joan den maiatzean. JUAN CARLOS RUIZ / ARP

epailearen autoari helegitea jarriko diotela, «lehen fase hau bukatutzat eman ez dadin eta aukera guztiak araka daitezen enpresaren bideragarritasuna bermatzeko». Errekurtsoa onartua izatea espero dute langileek, «beti defendatu duguna bete dadin: TS bideragarria zen, da eta izango da».

Salatu dute epailearen erabakiaren ondorioz prozesuak bi hilabete luzatuko dela orain. «Ez dakigu TS Fundiciones irekitzeko azken aukera ixten duen epailearen erabakia. Administratzaile konkurtsalak esan digu ez dakiela eskaintza berririk izango den, eta ez dago inongo bermerik eskaintza egin dutenek mantenduko duten».

Langileek adierazi dute beldur direla «interes espekulatiboak» gailenduko ote diren: «Badakigu inguruan dabiltzala lehia berria oztopatzea beste helbururik ez duten enpresari putreak». Prozesuan inplikatzeko eskatu diete instituzio guztiei –Jaurlaritzari, Diputazioari eta epaitegiari–, TSk etorkizuna izan dezan.

XABIER LAPITZEK BERRIAK JASOTZEN DITU, GOIZERO

Euskadi Hoy,
astelehenetik ostiralera,
07:00etatik 11:00etara

noticias

onda vasca
La radio que cuenta

berria

ASTEARTEA, 2014KO ABENDUAREN 16A • XII. URTEA • 3.562. ZENBAKIA • WWW.BERRIA.EUS 1,30 EURO

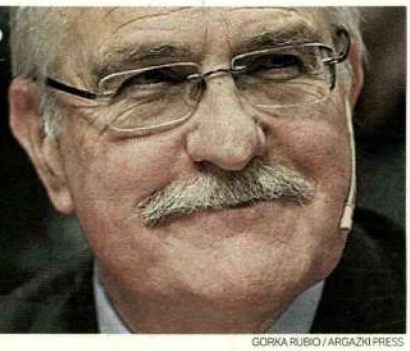
Kaligrafia iraganean uzteko gertu

Finlandian mekanografia erakutsiko diete haurrei, letra etzanean idazten irakastea baztertuta. Denetariko iritziak eragin ditu erabakiak. • **38**

«Laguntzak jaso ahal izateko, etxeko lanak egin beharko dira»

Javier Sotil • Mondragon Taldeko presidentea

Fagor Etxetresnen porrotaren ostean, kooperatiben arteko elkartasun mekanismoa egokitu du Mondragon Taldeak • Presidenteak bazkideei aurkeztu die, kongresuan • **2**



GORKA RUBIO / ARGAZKI PRESS

Harian 2

Hiru lagun inputatuta, Bidegin egin gabeko lana kobratu zutelakoan

Gipuzkoako Foru Aldundiak jarritako salaketa tramiterako onartu du Azpeitiko Auzitegiak. Urtarrilaren amaieran deklaratu beharko dute hiru pertsonak. Gipuzkoako Diputazioaren arabera, 3,4 milioi kobratu zituzten aurreko legegintzaldia amaitzeko astebete falta zela. • **9**

Hiru pertsona hil dira Sydneyn bahiketa batean

Kafetegi batean gizon bat sartu, eta barruan ziren lagunak bahitu zituen atzo Sydneyn, Australian. Estatu Islamikoaren jarraitzaileetzat aurkeztu zuen bere burua bahitzaileak. Poliziaren arabera, hamazazpi lagun zeuden barruan, eta tiro hotsak entzutean esku hartzea erabaki zuen. Bahitzailea eta bi gatibu hil ziren tiroketan. Ez dute argitu bahitzaileak zer helburu zuen. • **12**

Polizia, atzo, Sydneyn. J. CARRETT / EFE

Tantoa 21

Athletici Turin egokitu zaio aurkari Europa Ligako kanporaketan

Italiako Ligan 17. postuan da Turin. Baina Urrutiak ohartarazi du ez dutela erraza izango aurrera egitea: «Turin talde historikoa da. Italiarra izaki, lehiakorra izango da». Otsailaren 19an jokatuko dute joanekoa, Italian. Handik astebetera San Mamesen izango dira italiarrak. • **24**

kioskoa katalogoa

OSTEGUNEAN

BERRIAren erdiko orrialdeetan aurkituko duzu.

MARISOL RAMIREZ / ARGAZKI PRESS

Azokatik kartzelara, indarrez

Kaleko jantzitako zenbait poliziak eta ertzainek Jone Amezaga atxilotu dute Gernikako azokan, indarka, senideen eta lagunen babesetik aldenduta • Zaballako espetxera eraman dute • Ertzainek hainbat lagun zauritu dituztela salatu dute • **7**

Mondragon Korporazioaren Kongresu Nagusiaren hasiera atzo, Donostiako Kursaalean. GORKA RUBIO / ARGAZKI PRESS

Elkartasun arduratsuaren aroa

Mondragonek elkartasun mekanismoen arautegia aldatu du • Fagor Etxetresnen porrotaren ikasgaiak finkatutako bide orria aurkeztu die Javier Sotil presidenteak bazkideei Kongresu Nagusian

Xabier Martin *Donostia*

Euskal kooperatibismoak gainditu beharreko erronka handienetakoa bihurtu da Fagor Etxetresnen hondoratzea azken urtean, eta gertaera horrek Mondragon taldearen jardueran ere eragina izan du azkenean. Euskal Herriko industria talde handienak bere Kongresu Nagusia egin zuen atzo, Donostian, katarsi giroan. Txema Gisasola aurreko buruaren dimisioak zabaldutako hausnarketa aroaren ondorioak ezagutarazi zituzten, azken egunetan zabaltzen ari zena berretsiz: Mondragon osatzen duten kooperatiben arteko harremanetan aldaketak izango dira *Etorkizuneko Mondragon* agiriari jarraiki, betiere haien arteko elkartasun funtsak «modu eraginkorragoan» baliatzeko. Taldeak enpresa «bideragarriak» nahi ditu, «iraunkorrak epe luzean», eta zenbakiei eta helburu jakinei lotuta joango dira aurrerantzean kooperatiba guztien artean elikatzen diren inbertsio eta elkartasun funtsen erabilera. Adabakiak bukatu direla, alegia; Fagor Etxetresnak epe batez bizirik mantentzeko baliatu ziren 300 milioi euroak ikasgai ezin hobea izan dira korporazioan.

Azken urtea benetan zaila izanagatik, kongresuak «giro jatorra» izan zuen, parte hartze «burutsuekin», eta tabuak alde batera utzita. Fagor Etxetresnei buruz argi hitz egin zen, eta, neurri batean, *streeptease* moduko bat ere suertatu zen. «Traumak gainditzeko» eskatu zien Javier Sotil presidenteak bazkideei. Askok eskertu egin zuten gai mingarriak jorratzeko «modu argia», are gehiago kanpoaldean Eskuratu eta Ordaindu Fagor Etxetresnetan ekarpenak galdutakoen plataformek antolatutako protesta gogorrak entzun eta gero.

Eraldatzeko elkartasuna

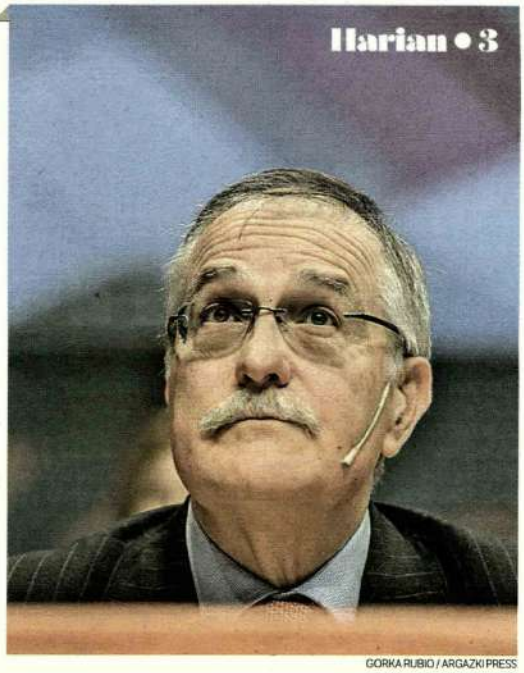
Oraina eta geroa baldintzatuko dituen *Etorkizuneko Mondragon* estrategiaren lehen faseari dagokionez, hainbat irizpide aurreratu zituen Javier Sotilek. Ez aurrera ez atzera dauden negozioak eraldatzeko garaia dela azaldu zien presidente berriak kooperatibetako 650 ordezkariri. Arrasatek «berrikuntza» nahi du, geroari gutxieneko bermeekin ekiteko «behar» duelako. Hori ere bada neurri batean Fagor Etxetresnek erakutsitako aldagai bat: sektore helduetan berrikuntzarik ez bada, balio erantsirik ez bada, nekez dauka etorkizuna enpresa batek, merkatu globalizatuetan multinazional erraldoiekin lehiatu behar delako. Mondragon balio erantsia eskain dezaketen enpresei begira jarriko da inbertsioen inguruan erabakitzeko.

Kooperatiba guztiek elikatzen dituzten elkartasun funtsei dagokienez, Mondragonen egiturek, sektoreko dibisioek hain zuzen, protagonismo handia hartuko dute. Dibisioetan kontrolatuko dute enpresa baten bidea egokia den ala ez, hark dirua eskatzen duenean. Dibisioetako egitura horiek gainbegiratuko ditu kooperatiben kontuak, helburu jakinak finkatuz, eta horiek betetzen diren heinean zabalduko dira elkartasun funtsak.

Mekanismo horiek enpresa bat «eraldatzeko» gai diren ala ez erabateko garrantzia izango du. Mondragonek nahi du funts horien bidez gerta daitezkeen zailtasunei «aurrea hartzea», ez zailtasunak datozenean zuloak estaltzea besterik gabe. Bistakoa da kooperatiba bakoitza burujabe dela enpresaren martxa erabakitzeko eta *holding* baten moduan funtzionatzea ezinezkoa dela Sotilek berak inoiz gogoratu duen moduan, baina enpresa batek dirua eskatuz gero, Mondragonek eskubidea izango du, zeharka bada ere, enpresaren jardueran esku hartzeko, betiere kooperatibek osatzen dituzten dibisioen bidez. «Elkartasun zorrotz eraldatzailea» aipatu da Sotilek plazaratu duen agirian. «Elkartasun zorrotzagoa izango dugu, egiaz

BERRIA
Asteartea, 2014ko abenduaren 16a

«Laguntzak hartzeko, etxeko lanak egin beharko dira»



GORKA RUBIO / ARGAZKI PRESS

Javier Sotil • Mondragoneko presidentea

Txema Gisasolaren dimisio sonatuaren ostean, Arrasateko korporazioaren lema hartu, eta bidean egin diren aldaketak azaltzea egokitu zaio Javier Sotil presidente berriari. Bazkide ordezkariek ongi hartu dutela dio.

X. Martin *Donostia*

Zezena adarretatik heltzeko aurrerapausoa eman zuen atzo Javier Sotil Mondragoneko presidente berriak korporazioaren kongresu historiko batean. «Gai guztiei buruz garbi» hitz egin zela dio.

Zer moduz joan da zure lehen kongresua presidente gisa?

Aurreikusitakoa baino hobeto. Txalo zaparradak egon dira, eta horrek adierazten du jendeak neurri handi batean azalpenak onartu dituela. Bazegoen gogoa zer esaten genuen entzuteko. Beti garbi hitz egin behar da, eta hala egin dugu. Gaur aurkeztutakoa hausnarketaren lehenengo fasea da. Bihartik aurrera sartuko gara gauzak zehazteko bigarren fasean.

Zer esan diezu kooperatibetako bazkide ordezkariei?

Kooperatibak autonomoak garela eta bakoitzak hartzen dituela erabakiak. Baina bakarrik ibiltzeak beti ditu arriskuak, eta guk Mondragonen beti elkarlana gauza gehiago egiteko jartzen dugu gako moduan.

Eta elkartasunari buruz?

Betidanik izan dugu laguntza handia kooperatiben artean. Egoera txarretan egon direnean kooperatiba batzuk beste batzuk lagundu izan ditugu geure tresnen bidez. Zer gertatzen da orain? Ikusi duguna da solidaritate hori ezin dela izan edozein modutakoa. Ezin da pentsatu behartuta gaudela besteok kooperatiba batek, ezer egin gabe, laguntzea. Laguntza horiek beti baldintzatutakoak behar dute.

Nork jasoko du aurrerantzean dirua elkartasun funtsetatik?

Edozeinek dauka aukera laguntza horiek jasotzeko, baina etxeko lanak egin beharko dira aurretik. Ezin da pentsatu zilegi dela norberak edozer gauza egin eta laguntza eske joatea. Ez dira aparteko baldintzak izango, orokorrean ulertzen errazak direnak baizik.

Emaitzei buruz ari zara?

Eraldaketa da hitz gakoa. Ezin dugu pentsatu kooperatibak betiko direnik. Enpresak garai txarrak, garai onak eta garai oso-oso txarrak izango dituzte. Baina denborarekin hartuta, gai izan behar dugu berpizteko eta eraldaketa hori sortzeko. Eta laguntzek horretarako izan behar dute, eraldatzeko, eta ez jaso eta lehen bezala jarraitzeko.

Adabakien garaia bukatu dela alegia.

> **«Dirua galtzea oso mingarria da, ulertzen dut, baina elkartasuna eskatzea eta exijitzea ez da gauza bera»**

> **«Zuloak estaltzea gerta daiteke momentu batean, baina eraldaketarik ez bada, tontakeria hutsa da»**

Kooperatiba batek laguntza eskatzeko, eraldaketarako gogo bat egon behar du, plan jakin bat, eta, horren arabera, laguntzak eskatu. Gainera, plan hori aurrera eramateko gai izan behar da. Laguntzak egongo dira, hor ez dago dudarik. Gure tresna finantzarioak, korporazio gisa, mantendu eta landu egingo ditugu, baina beste exijentzia batzuekin. Elkartasuna exijentea izan behar da.

Exijentzia, ardura eta norberarekiko konpromisoa dira kongresuko hiru gakoak, hortaz?

Argi eta garbi. Ez gaude hemen denbora pasatzeko, lanpostuak sortzeko baizik. Eraldaketa soziala dugu helburu gisa, eta hori lanpostuak sortuz egiten da. Kooperatiba bati laguntzak eman ala ez, azkenean nahi duguna da proiektu ona izatea. Proiektu onak badaude, lanpostuak sortuko dira. Gerta daiteke kooperatiba batean proiektu oker bat egotea, baina eraldatzeko tartea egotea, eta aldaketa horretan izango du beste kooperatiben laguntza. Kontua ez da bakarrik negozio bat suspertu eta beste bost urtean lehen bezala segitzea.

Zuloak estaltzeko dirurik ez, beraz.

Zuloak estaltzea gerta daiteke momentu batean, baina zuloak estaltzea betiko tontokeria hutsa da.

Eskuratu eta Ordainduren protestetan, bazkide batzuek beste bazkideei irainka eskatu diete elkartasuna. Nola ulertu behar da hori?

Garbi esanda, nik ulertzen dut pertsonek dirua galtzea oso mingarria dela, eta momentu batean haserre egotea. Elkartasuna eta laguntza eskatu egin behar da batzuetan, baina eskatzea eta exijitzea gauza desberdinak dira. Zer gertatzen da? Pertsonen artean eztabaida horiek gerta daitezkeela, eta irainak mingarriak dira beti. Denok ezagutzen ditugu kanpoan dauden pertsonak, neuk ere bai.

Barruan giro lasaiagoa egon da. Aurkako mintzaldirik?

Ez, ez. Gai guztiei buruz hitz egin dugu, bat ere ezkutatu gabe: gure proiektuari buruz, Fagorrekin zer gertatu den, geure lana nola izan den Fagorren inguruan eta etorkizuneko pausoak nola eman behar ditugun.

Eta kooperatibista bakoitzaren konpromisoari buruz hitz egin da?

Bai, noski. Kooperatiba askotan, soldata %20 jaitsi behar izan denean, jaitsi egin da, eta normaltasun handiarekin, gainera. Jarreraren inguruan, orokorrean, ez daukat kexu handirik. Garbi esan behar da, ordea, oso erraza dela bizitzea dirua irabazten duen kooperatiba batean, eta galtzen duenean ez dela hain erraza.

Ustezko funtzionarioei buruz arinegi hitz egiten da orduan?

Dudarik gabe. Badaude hainbat jokabide; badaude erantzun aparta ematen dutenak eta erantzun urria ematen dutenak. Baina okerra da pentsatzea erantzunak arazoa gertatu ondoren eman behar direla. Kooperatiba askotan aurreikus daiteke urtebetera edo bi urtera zer gertatuko den, edota zein aldaketa datozen. Erabaki onak hartzea oso zaila da arazoa gainera etorri zaizunean, urduritasunez pertsonek ez dutelako erantzuten. Aurretik hartu behar dira erabakiak.

Arazoei aurre hartu nahi diezue, beraz. Nola gauzatuko da hori? Dibisioek gainbegiratuko dute?

Dibisioak indartu egin behar dira, deszentralizazioa aberatsa gertatuko zaigulako. Erantzun guztiak ez daude Arrasaten. Baina orain, bigarren fase honetan zehaztu egin behar ditugu gauzak, zein tresna behar ditugun ongi diseinatzeko. Orain 20-30 urteko beste batzuk, berriz, gaurko eskaeren neurrira egokitu beharko dira.

egoerak aldatzen lagunduko duena», esan zuen presidenteak.

Elkartasun funtsak eskatzea ez dela enpresen *per se* eskubide bat izango alegia, sektoreko dibisioak onartu beharko duen plan jakin baten ondorioa baizik. Gainera, laguntza jasotzeak ez du esan nahiko betiko jasoko denik, emaria jarraitzeak betetzen diren ala ez diren helburuek finkatuko baitute.

Finean, «elkartasun arduratsua» jarri nahi du martxan Arrasatek. Elkarren arteko laguntzak ez dira etengo, Javier Sotilek bazkideei azaldutakoaren arabera; areago, handitu egin daitezke. Baina funts horiek erabiltzeko arautegia zorrotzagoa izango da.

> **Katarsi giroan egin zuen Mondragonek bere kongresua; «traumak» gainditzeko eskaera egin zuen presidenteak**

> **Aurrerantzean taldeko dibisioek neurtuko dute elkartasun funtsak martxan jarri ala ez, helburu jakinei loturik**

Exijentzia mailak koska bat egingo du gora arduran, betiere euskal kooperatibismoak enpresa bideragarriak eduki ditzan.

Bazkideen konpromisoa

Ereduak berak eraldaketa sozialean duen rolari eutsiko zaio noski, «eredu kooperatiboaren eta hark oinarri dituen printzipioak eta balioak sendoak direlako gaur egun». Horretarako, enplegua sortzea berebiziko garrantzia izango du korporazioarentzat. Baina eraldaketa sozialaren helburua enpresa osasuntsuekin bakarrik bete daiteke, eta atzoko kongresuan zabaldutako mezuetako bat horixe bera izan zen, inoiz baino ardura handiagoarekin jokatu behar dela, hala kooperatibak nola kooperatibistak.

Fagor Etxetresnen itzalak berriro ere estaltzen du arlo hori. Mondragonen enpresa batzuetan aspaldian dago uste bat: bazkide batzuek soilik bazkidetzaren alde onuragarriak nahi dituzte, enpresarekiko duten arduretatik aldenduta. Nolabait kooperatibismoan sakontzea eskatzen dute maila pertsonalean, eta Sotilek berretsi zuen behar hori atzo: «Printzipio eta balio kooperatiboen bizipen sakonagoa lortu behar dugu». Taldearen eredua eguneratzeko enkargua duen gidariak «organoen lidergoa, bazkideen konpromisoa eta erantzukizuna» eskatu zuen.

BERRIA
Asteartea, 2014ko abenduaren 16a

Eskuratu eta Ordaindu elkarteen protesta, atzo, Donostiako Kursaalaren atarian. GORKA RUBIO / ARGAZKI PRESS

Ordaindu eta Eskuratu elkarteetako 500dik gora kaltetuk «erantzukizuna eta negoziazioa» eskatu dute Mondragonen kongresu atarian.

Haserre eta etsipen oihuak

Jon Fernandez *Donostia*

Jose Antonio Izquierdo Basauritik Donostiara etorri ziren hiru autobusetako batean etorri zen atzo aitaginarrebarekin. *Eskuratu elkartea Edesa* dioen peto urdina jantzita zihoazen biak Kursaalera bidean, urdinezko jende uholde txiki eta zaratatsu baten erdian. Txilibitu hots eta oihu jarraien erdian ez zen erraza elkar entzutea, baina Izquierdok bere historia kontatu nahi zuen. Edesako beharginak ziren bere emaztea eta aitaginarreba, ekarpenetan inbertitu zituzten aurrezkiak, eta orain sosik barik daude. «Nik 30.000 euro jarri nituen eta 2.400 berreskuratu nituen. Nire aitaginarrebaren egoera txarragoa da, 180.000 euro inguru galdu ditu». Mondragonen kongresuaren atarira iritsi zirenerako bertan ziren Gipuzkoako Ordaindu elkarteko ehunka kaltetu ere. 500dik gora lagun zeuden Kursaal aurrean. Izquierdo ere pankarten atzean jarri zen, berea eskatzeko. «Konfiantza traizionatu dute. Denek eman behar lukete aurpegia».

Mondragon taldeko 2014ko kongresura bazkide talde bat sartu zen aldiro nabarmen indartu ziren txistuak eta garrasiak. Baita irainak ere. Aldarrikapen eta salaketa ugari egin zituzten kaltetuek: *Sotil eta Markaide, negoziazioa!*, *EAJ-Bildu, lapurraren alde!* eta *Mondragon taldea Euskal Herriaren lotsari!*, besteak beste. Mikel Olabe Ordainduko eledunak azaldu zuen guztira 1.500 inguru direla Fagor Etxetresnen borondatezko ekarpenen, merkataritzako maileguen eta ekarpen berezien kaltetuak, eta 54 milioi euro zor dizkietela.

Euren aurrezkiak itzultzeko eskatu zieten Fagor Etxetresnetako zuzendaritza ohiari eta baita Mondragonekoari ere. Baina zail dute bidea. Joan den urrian Pedro Malagon epaileak ebatzi zuen Fagor Etxetresnen zuzendaritzak ez daukala erantzukizun juridikorik porrotean; horrek, dirua berreskuratzeko espero zuten bidea itxi zien. Epaiaren ostean, Mondragonek ere bere erantzukizuna ukatu zuen: «Ez du zentzurik bere kooperatibari bazkide-banakoek egindako ekarpenen itzulera Mondragoni eskatzeak».

Demokrazia faltaz

Jarrera horren kontra daude erabat Ordaindu eta Eskuratu. «Borondate kontua» delakoan daude, eta behin eta berriz eskatu diote negoziazioa Mondragoneko zuzendaritzari. Baina ez dute erantzunik jaso. «Kooperatibistak gara, eta justizia eskatzen diogu Mondragoni. Justiziarik eta egiarik gabeko kooperatibismoa ezinezkoa da», Olaberen ustez. Mondragonen «demokrazia falta» salatu zuen, eta korporazioaren *TUlankide* aldizkariak Ordainduren hainbat artikulu argitaratzea ukatu diela. «Horregatik, aldizkari alternatibo bat atera dugu: *TUlangabe*».

Olabek berretsi zuen «Mondragonen kooperatibismoa logikoa balitz», eurekin negoziatuko lukeela. Baina bide demokratikoa ezeztatu dietela nabarmendu zuen. Beraz, dirua berreskuratzeko aurrerantzean bi bide geratuko zaizkiela azaldu zuen: mobilizazioa, erantzukizuna eskatzeko, eta bide judiziala.

Behin kongresuaren atea itxita ere, kanpoan jarraitu zuten kaltetuek zarata batean. Bulebarrera bidean manifestazioa hasi aurretik kazetariei begira zeuden kaltetuetako asko, eta haiengana hurbildu zen bakarren bat. «Kontatu ezazue hedabideetan *corralito* bat bizitzen ari garela. Inork ez du kontatzen gure drama», haserreak hartuta ari zen Maria Jesus kooperatibista. 200.000 euro inbertitu zituen. «Txanpon zikin bakar bat ere ez daukat orain». Alarguna da, bere alaba gurpildun aulkian dago, suhia langabezian, eta bi biloba mantentzeko. «Alabaren medikutarako ere ez zaigu iristen». Kaltetutako erretiratu askok, jateko ere ez dutela gaineratu zuen. Oso minduta zegoen Maria Jesus: «Lotsagabe batzuk dira!».

KONTZERTUA
Jainko txiki eta jostalari hura
Kirmen Uribe
Mikel Urdangarin
Rafa Rueda
Bingen Mendizabal
Joxan Lizarribar gogoan
15 euro
BERRIAlagunek: 12 euro
ABENDUAK 19, ostirala,
20:00etan · Bastero kulturgunean · ANDOAIN
Saltokiak:
· Berria (0034) 943-30 43 45 telefonora deituta
· Andoaingo Ernaitza liburu dendan
DVD
Jainko txiki eta jostalari hura
8 euro
BERRIAlagunek: 6 euro
Eskariak egiteko:
(0034) 943-30 43 45
berria.eus/kioskoa
(promozioak atala)
DISKO LIBURUA: 16 euro, DVDa opari
berria·mundua·euskarari·emana

Precio: **1,30 Euros** Núm. 12881 **Gure lurraren deia** **Jueves** 17 de octubre de 2013

Noticias de Bizkaia

Deia

LA GRÚA BUSCA PARKING

El Ayuntamiento necesita un nuevo emplazamiento para el depósito de Zorrotzaurre

PÁGINAS 6-7

Fagor suspende el pago a sus proveedores y deja en el aire el futuro de sus 1.800 socios

La falta de apoyos al plan de viabilidad aboca a la cooperativa a renegociar su deuda de mil millones

Algunos de los 180 trabajadores de Fagor Electrodomésticos en Basauri abandonan la planta tras conocer la noticia. FOTO: DAVID DE HARO

MONDRAGÓN El grupo cooperativo se compromete a recolocar o prejubilar a los socios que pierdan su empleo

GOBIERNO VASCO Dispuesto a acompañar a Fagor en un plan de viabilidad "exigente, estricto y realista"

FAGOR-EDESA Los 180 socios de la planta de Basauri, desmoralizados por su futuro y por la falta de información

La cooperativa Fagor Electrodomésticos comunicó ayer al Juzgado de lo Mercantil de Donostia el inicio de negociaciones para "la reestructuración de su deuda", lo que le permitirá disponer de un plazo de cuatro meses para alcanzar un acuerdo con sus acreedores. La decisión supone, de momento, la suspensión de los pagos a sus proveedores y acreedores bancarios y abre un paréntesis pesimista sobre la continuidad de su actividad industrial y el mantenimiento de los más de 5.500 empleos que de ella dependen. P.30-32 EDITORIAL EN P.3

El pacto sobre las Cuentas en EE.UU. alivia al mundo

El acuerdo alcanzado a última hora de ayer entre los líderes demócratas y republicano en el Senado de los Estados Unidos abre una prórroga hasta febrero que permitirá elevar el techo de deuda y reabrir el gobierno. Obama logra además sacar adelante su reforma sanitaria. El Congreso abre ahora la negociación para fijar el gasto y el nuevo techo de déficit. P.27

"CHIVATAZO" PARA DIALOGAR CON ETA

Condena de inhabilitación para los dos policías implicados en el 'caso Faisán'

PÁGINAS 22-23

Darpón recurre el copago hospitalario, que afectaría a 4.000 vascos

PÁGINA 15

Duran advierte a Rajoy sobre una declaración de independencia

PÁGINA 26

'Rigoletto', con la ABAO, para celebrar el bicentenario de Verdi

PÁGINAS 46-47

Un camionero santurtziarra, retenido en Sierra Leona

"Estafado y sin pasaporte" no ha podido abandonar el país africano desde enero

"Estamos desolados y en la ruina" confiesa a DEIA Luis María Huerta, un transportista de Santurtzi que junto a otros cinco camioneros del Estado español se encuentra retenido en Sierra Leona desde hace casi diez meses. La familia del conductor vizcaíno, que denuncia que han sido estafados por el empresario valenciano para el que trabajan, pide ayuda para que puedan recuperar su documentación y sus camiones y volver a casa. P.18

38 millones de Lakua a planes de empleo local

P.33

DEIA + reloj infantil : 2,25 euros

EKONOMIA

ekonomia@deia.com

38 MILLONES PARA FOMENTAR EL EMPLEO LOCAL P.33

FAGOR ANUNCIA SUSPENSIÓN DE PAGOS >

Fagor presenta preaviso concursal para reordenar su deuda y un plan de viabilidad

El Grupo Mondragón habilitará una oficina de empleo para reubicar en el grupo el excedente laboral

CARLOS ETXEBERRI

DONOSTIA. La cooperativa Fagor Electrodomésticos presentó ayer un preaviso de concurso de acreedores que le va a permitir reordenar la deuda real cercana a los 1.000 millones de euros con los acreedores financieros, y poner en marcha un plan de viabilidad que va a tener como consecuencia la existencia de un excedente, todavía sin determinar, entre los 1.800 socios cooperativistas.

Fagor Electrodomésticos tiene un plazo de tres meses para renegociar la deuda con los acreedores y dar una salida a la situación industrial de la cooperativa en la que se contempla, indefectiblemente, la venta de algunas plantas, con toda probabilidad la de Francia, así como la suspensión de líneas de producción netamente deficitarias como son las de frigoríficos y lavadoras.

La salida se antoja un poco complicada dada la situación de crisis que ha provocado un retraimiento en la compra de instalaciones industriales en general. La venta de algunas plantas de Francia formaba parte de un anterior plan estratégico de Fagor Electrodomésticos que la realidad ha hecho que no haya podido materializarse.

El Gobierno vasco, a través del Departamento de Desarrollo Económico, apoya la puesta en marcha del plan de viabilidad, que ya se había planteado en el futuro, a pesar de las grandes dificultades que existen. "Hay que explorar un escenario que pase por analizar la posible reestructuración de parte de la actividad con mayor valor añadido, en aras a mantener el máximo de los empleos posibles", señala Arantza Tapia.

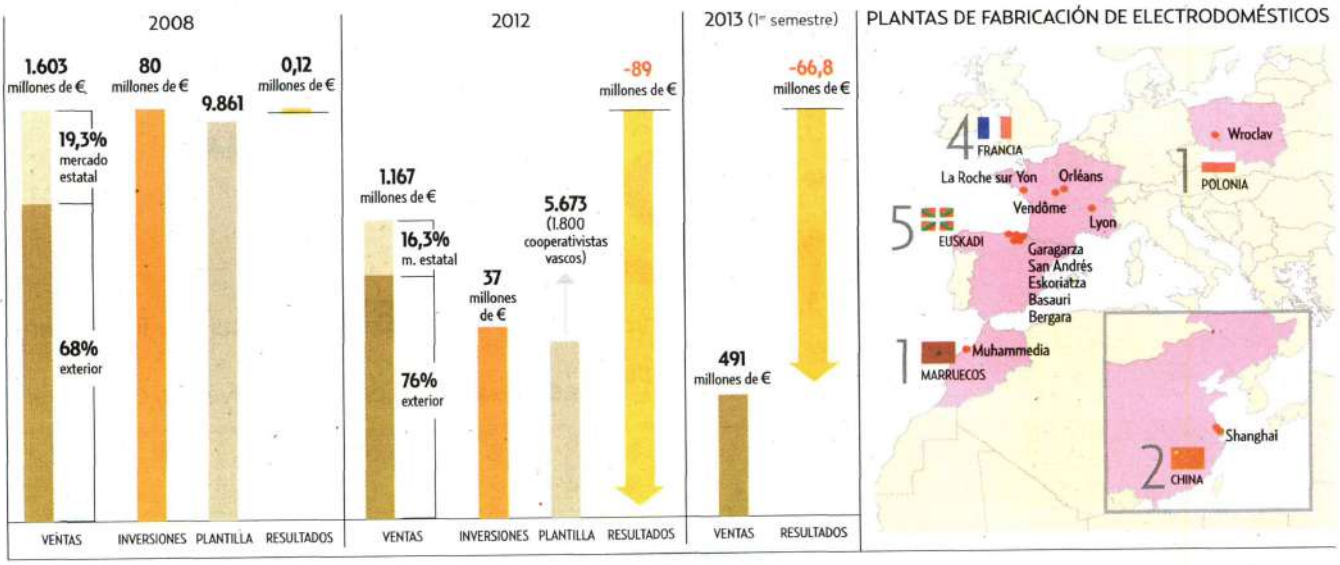
Transcurrido el plazo de tres meses, y si no hubiera acuerdo con los acreedores, se iría directamente a la presentación de un proceso concursal. Fagor Electrodomésticos dio ayer el paso de presentar el preconcurso como medida disuasoria para evitar que alguno de los acreedores solicitara directamente el concurso, lo que significaría, irremediablemente, la quiebra.

De cualquier forma, Fagor Electrodomésticos tiene avanzado una parte del trabajo, ya que en las últimas semanas había un principio de acuerdo con los bancos acreedores y los proveedores para financiar la deuda de 150 millones de euros para saldar los pagos más inmediatos y normalizar la actividad de la empresa.

La puesta en marcha del plan de viabilidad que Fagor Electrodomésticos tiene que poner en marcha en el próximo trimestre va a suponer necesariamente la creación de un excedente entre los 1.700 socios cooperativistas de las cuatro plantas que tiene en Gipuzkoa y la factoría de Basauri (Bizkaia), que, en una primera instancia, se va a resolver a través de prejubilaciones y la reubicación de los trabajadores en otras empresas del grupo cooperativo.

Esta fórmula que forma parte del ADN cooperativo y que se ha utilizado en situaciones de cierre o de crisis en las cooperativas cuyos excedentes han sido recolocados en otras compañías del grupo van a contar

Las cifras de Fagor Electrodomésticos



Una historia solidaria de 57 años en el aire tras su expansión

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS CASI DUPLICA SU TAMAÑO EN 2005 AL **COMPRAR BRANDT** POR 162 MILLONES DE EUROS

BILBAO. La Corporación Mondragón fue fundada en 1956 por el padre José María Arizmendiarrieta y, siguiendo la estela de desarrollo industrial de la economía española durante la segunda mitad de la década de los años 50, dio lugar a la formación de un conjunto de cooperativas a partir de la puesta en marcha de Fagor.

El origen de la actual Fagor Electrodomésticos es un grupo cooperativo que se originó desde un pequeño taller en Mondragón que contaba con 24 socios dedicados a la fabricación de hornillos y estufas a petróleo. Este núcleo originario fue Ulgor, nombre histórico correspondiente a las iniciales de sus fundadores: Luis Usatorre (la U), Jesús Larrañaga (la L), Alfonso Gorroñogoitia (la G), José María Ormaetxea (la O) y Javier Ortubay (la R), todos ellos exestudiantes de la Eskola Politeknikoa, compraron un taller de Gasteiz con licencia para construir aparatos de uso doméstico y lo trasladaron a Arrasate. Ulgor actuó como embrión del Grupo Fagor y de la actual Mondragón Corporación Cooperativa.

En 1989 Ulgor se transforma en Fagor Electrodomésticos y empieza su expansión acelerada con la integración de Edesa, la empresa vizcaína ubicada en Basauri y líder del mercado español en los años anteriores a la crisis.

Fagor entró en Polonia, en 1999, al comprar una participación significativa en la firma Wrozamet que opera con la marca Mastercook. Pero el gran salto adelante de Fagor lo dio en 2005 al adquirir a Elco Holland la firma Brandt, líder del mercado galo con un 18%, por 162 millones de euros. La financiación de la adquisición se realizó solo en un 27% con fondos propios de Fagor. El 55% de la compra se hizo con créditos externos al grupo. Las ventas de Brandt en 2004 fueron de 813 millones de euros, frente a los 940 de la empresa vasca lo que supuso casi duplicar el tamaño.

Pero Fagor también se hizo con una plantilla de 4.700 personas en cinco plantas industriales en Francia (Orléans, Vendôme, Aizenay, La Roche sur Yon y Lyon) y una en Italia (Verolanuova). La expansión de Fagor le llevó a controlar las marcas Aspes y Edesa y se hizo con Brandt, DeDietrich, Thomson, Vedette, Sauter y las italianas SanGiorgio, Ocean y Samet. De este modo, se situó como el quinto fabricante a nivel europeo. Pero la irrupción de la crisis un par de años más tarde y la brutal caída del consumo en su principal mercado, el español, combinado con su falta de decisión para variar el rumbo ante la competencia asiática sin contar con un salto adelante en innovación han hundido al grupo. >X. AJA

Pensiones y EPSV.
Uno de cada dos trabajadores en activo en Euskadi completa su futura pensión con este tipo de fondos complementarios. **P.34**

FAGOR ANUNCIA SUSPENSIÓN DE PAGOS >

con el apoyo de una oficina de empleo creada *ad hoc* que contará con un fondo de 50 millones de euros y personal específico que tendrá como objetivo encontrar trabajo a personal de Fagor Electrodomésticos.

Fuentes de Corporación Mondragón señalaron ayer a este periódico "el compromiso serio y riguroso del grupo de que las personas excedentarias de Fagor Electrodomésticos sean reubicadas en el resto de las cooperativas". Los socios cooperativistas que no puedan ser reubicados tendrán la cobertura de Lagun Aro, que es la entidad de prevención cooperativa que puede cubrir situaciones de desempleo.

Como es obvio nadie es capaz de situar el excedente de trabajadores que puede tener Fagor Electrodomésticos hasta que no se vaya materializando el plan de viabilidad de la empresa.

La posibilidad de poner en marcha nuevas líneas de actividad capaces de absorber a los trabajadores de Fagor Electrodomésticos, y que fue planteada en su tiempo, ha sido rechazada por la coyuntura y ha quedado totalmente descartada. "La situación económica es tan complicada que poner en marcha negocios con valor añadido que generen un empleo sostenido es pura ciencia ficción", señalaron fuentes de Corporación Mondragón.

A pesar de que haya podido causar sorpresa en muchos medios la presentación de preaviso concursal por parte de Fagor Electrodomésticos

La venta de plantas en Francia y el cierre de líneas de producción se plantean como necesarios

La imposibilidad de las cooperativas de hacer un nuevo esfuerzo para Fagor desencadenó la decisión

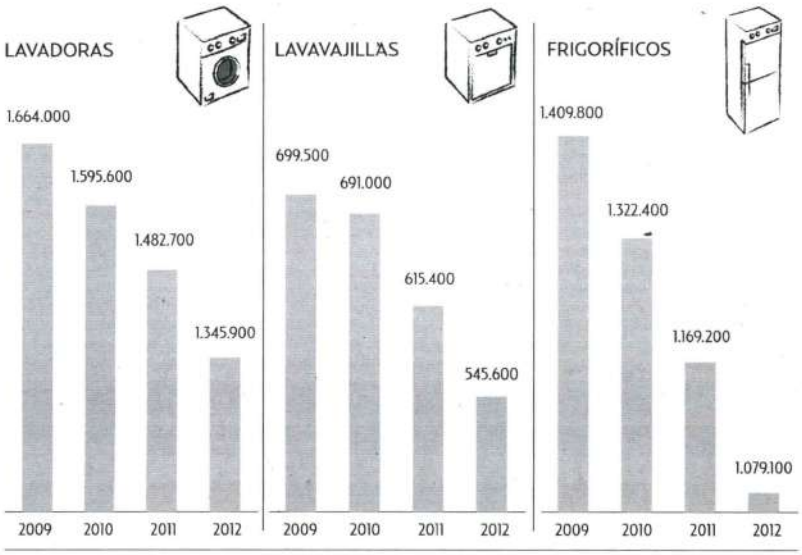
era la única salida que tenía la compañía. Así que a nadie sorprendió cuando en la tarde del martes la comisión permanente de la Corporación Mondragón, donde están representadas las cooperativas, decidió no aportar más recursos y rechazar la petición de refinanciar la deuda de la empresa símbolo de los valores cooperativos.

"Las cooperativas no podíamos hacer un nuevo esfuerzo adicional después del que hicimos en mayo con la creación de un fondo con 70 millones de euros con destino a resolver la situación de Fagor Electrodomésticos", señalaron fuentes de Corporación Mondragón.

Sea como fuera, lo cierto es que la disyuntiva que se planteaba en las cooperativas es que la ayuda a Fagor Electrodomésticos podría arrastrar a otras empresas que pudieran estar en situación delicada, como consecuencia de la crisis. "Por salvar el empleo de 1.800 socios podríamos poner en peligro el de otros muchos cooperativistas, sobre todo, cuando las perspectivas no eran buenas", dijeron fuentes cooperativas.

Caras de contrariedad ayer en la planta de Basauri. FOTO: DAVID DE HARO

Ventas de electrodomésticos en el Estado español



FUENTE: ANFEL (ASOCIACIÓN NACIONAL FABRICANTES ELECTRODOMÉSTICOS LÍNEA BLANCA)

Los titulares de las aportaciones Fagor son los últimos con derecho a cobrar

EMITIÓ APORTACIONES PERPETUAS POR **60 Y 125 MILLONES DE EUROS** EN 2004 Y 2006, RESPECTIVAMENTE

BILBAO. La suspensión de pagos de Fagor Electrodomésticos causará daños colaterales a numerosos colectivos entre ellos los inversores que suscribieron las dos emisiones de aportaciones financieras subordinadas (AFS), realizadas en 2004 por importe de 60 millones de euros y en 2006, por 125 millones de euros.

Las AFS son títulos de deuda corporativa que las cooperativas emitieron para capitalizar –al no ser una sociedad anónima no pueden vender acciones–, una opción recogida por la Ley de Cooperativas. Las aportaciones son títulos de deuda perpetua y subordinada –el emisor puede amortizarlas si quiere a partir del quinto año–. Y entre los riesgos, cabe destacar el de impago, si la empresa emisora quebrase, en este caso Fagor Electrodomésticos. El hecho de que sean subordinadas quiere decir que se sitúan detrás de los acreedores comunes, es decir, que los titulares de AFS, unos 5.000 en la última emisión, serían de los últimos en cobrar en caso de dificultades.

Las aportaciones se pueden, en teoría, vender en el mercado secundario de renta fija pero ya habían perdido ayer el 77% de su valor. >X. AJA

Empleados y socios: "Nos ponemos en lo peor, iremos al paro"

La dirección de la planta de Basauri reúne a la plantilla que todavía desconoce cuál será su futuro

LEIRE URIA

BASAURI. Preocupación, impotencia y pesimismo eran las tónicas predominantes ayer entre los trabajadores y socios cooperativistas de la única fábrica que Fagor tiene en Bizkaia, situada en Basauri. Fueron pocos los que trasladaron sus impresiones a los medios de comunicación, conscientes de que la situación de la empresa y de sus puestos de trabajo aún no está definida. Quienes atendieron a DEIA mostraron su inquietud sobre el devenir más próximo. "Entraremos en concurso de acreedores pero poco más sabemos con certeza". La mayoría en cualquier caso se mostró pesimista. "Iremos al paro", aseguraron, al tiempo que mostraban su impotencia: "Los cooperativistas hemos intentado evitarlo. Pero las cosas no se han hecho bien. Había pérdidas y nada se cambiaba. Los gestores, sobre todo los anteriores, deberían dar explicaciones".

Conocedores de la delicada salud de la cooperativa, los empleados han mantenido muchas reuniones en los últimos días y desde la pasada semana se ha aplicado un ERE temporal en la planta. Por ese motivo muchos de los trabajadores se encontraban fuera de las instalaciones cuando la noticia de la entrada en preconcurso de acreedores del grupo saltó a los medios. "A mí me ha pillado en casa. He visto un urgente en la televisión diciendo que Fagor cierra sus fábricas", se quejaba uno de los empleados consultados. "Somos socios cooperativistas. No es justo que no nos lo hayan contado antes a nosotros", alertaban otros. "Si sabéis más que nosotros", insistía uno de los afectados, tras ser cuestionado por varios periodistas allí presentes.

En la planta, el Consejo Social reunió con urgencia a la plantilla, de en torno a 180 trabajadores, a mediodía. "No sabemos nada, a ver si nos informan", apuntaba un cooperativista antes del encuentro. En torno a hora y media después, la

"Los cooperativistas hemos intentado evitarlo, pero las cosas no se han hecho bien", dicen los trabajadores

Los cerca de 180 socios de la fábrica Fagor Edesa mantendrán nuevas reuniones en los próximos días

plantilla abandonó las instalaciones y las caras eran fiel reflejo de la situación. "Nos ponemos en lo peor", aseguró un grupo de trabajadoras. Dentro, en la reunión, la tensión acumulada en las últimas horas fue palpable. No en vano según los empleados consultados, la edad media de la plantilla es de "en torno a cuarenta años" y muchos de ellos "tienen familias que alimentar". En los próximos días se sucederán más reuniones.

FAGOR ANUNCIA SUSPENSIÓN DE PAGOS

El Gobierno vasco considera que es "la peor noticia del año"

Reclama a la empresa cooperativa un plan de viabilidad "estricto" y "realista"

BILBAO. "Es la peor noticia económica del año". La frase del portavoz del Gobierno vasco, Josu Erkoreka, resume el impacto causado por la suspensión de pagos de Fagor Electrodomésticos, empresa que da empleo directo a alrededor de dos mil personas en sus cinco plantas de Euskadi y otras 3.600 en las que tiene en el exterior. Mirando hacia adelante, la consejera de Desarrollo y Competitividad, Arantza Tapia, pide al fabricante de línea blanca que diseñe un plan de viabilidad "estricto y realista".

El Ejecutivo de Urkullu lamenta que la decisión adoptada por el Grupo Fagor y la Corporación Mondragón se haya realizado "en términos tan extremos", en referencia al concurso de acreedores. En un comunicado, el Gobierno vasco subraya que "se mantiene en el acompañamiento de un plan de viabilidad exigente, estricto y acorde a la realidad del mercado internacional y local".

Asimismo, se decanta por explorar la "reestructuración de la actividad con mayor valor añadido" de la cooperativa para mantener el máximo de los empleos posibles, lo que, a su juicio, pasa por "una implicación decidida por parte de la Corporación Mondragón". Abundando en este argumento, Erkoreka se mostró partidario de una "reestructuración ordenada" de la compañía de origen cooperativo para salvar las áreas de negocio más competitivas de la empresa.

Erkoreka dejó claro el compromiso del Gobierno para seguir trabajando en la búsqueda de "una reestructuración ordenada" de Fagor Electrodomésticos, con el fin de "salvar lo salvable" de la compañía. En relación a las áreas de la empresa que pudieran tener futuro en Euskadi, citó las vinculadas a la innovación, el I+D o las que tienen un mayor "valor tecnológico".

Arantza Tapia. FOTO: EFE

"Es factible reestructurar una parte de su actividad en aras de mantener el máximo de empleo"
ARANTZA TAPIA
Consejera de Desarrollo y Competitividad

"El Gobierno vasco debe invertir dinero público en la creación de empleo y no en infraestructuras"
MARTIN GARITANO
Diputado general de Gipuzkoa

"El Grupo Mondragón debe asumir toda la responsabilidad para encontrar una solución"
ELA
Comunicado

El diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano, subrayó que lo ocurrido con Fagor debe llevar a "una profunda reflexión sobre qué se ha hecho bien y qué no se ha hecho bien". En declaraciones a los medios en las Juntas de Gipuzkoa, trasladó su "cercanía" a los trabajadores de la empresa, a sus familias y el conjunto de su entorno social y añadió que la Diputación ha estado "trabajando muy de cerca con los proveedores, cooperativistas, con la dirección de Fagor y la propia dirección de Mondragón".

Además, hizo un "llamamiento al Gobierno vasco, porque la competencia es del Gobierno vasco", a invertir el dinero público "en la creación y el impulso al empleo y no en otras cosas como en infraestructuras que no van a ninguna parte y no aportan absolutamente nada a la creación de bienestar y riqueza en Euskal Herria".

CONFEBASK La Confederación de Empresarios vascos lamentó el anuncio de preconcurso de acreedores en Fagor Electrodomésticos, que considera "una nueva muestra del duro impacto de la crisis sobre nuestro tejido productivo" y urgió a adoptar medidas que permitan "afianzar cuanto antes la supervivencia y competitividad de nuestras empresas".

ELA expresó su "máxima preocupación" por el empleo en Fagor y sus empresas proveedoras y exigió al Grupo Mondragón que "asuma toda la responsabilidad para encontrar una solución". Tras recordar en una nota que los sindicatos no tienen representación en las cooperativas, ELA destacó que la gestión que ha conducido a Fagor a esta situación "ha sido capitaneada" por directivos que actualmente son los responsables de Corporación Mondragón. >DEIA

Opinión

ANTXON MASSÉ (*)

El concurso de acreedores no es la muerte

La solicitud voluntaria de un concurso de acreedores es muchas veces el único medio para salvar una empresa. Como toda operación jurídica, es una operación arriesgada y nunca hay seguridad jurídica de que el paciente, la empresa en dificultades, sobreviva al procedimiento pero, ¿qué alternativa hay?

Cuando un empresario, una empresa o un particular se encuentran en serias dificultades para atender sus deudas, insolvencia temporal o definitiva, pueden acogerse al expediente judicial del concurso de acreedores. El objetivo en principio es que la concursada sobreviva, reorganizando sus finanzas y consiguiendo que los acreedores cobren lo máximo posible y, en todo caso, evitar las ejecuciones individuales, al menos durante la tramitación del concurso, sobre los activos del deudor que conducen a un desmantelamiento caótico de una organización productiva y a que unos acreedores, los que pueden llegar antes, cobren más que otros.

La petición de concurso de acreedores ante el juez de lo Mercantil puede hacerse de forma voluntaria por el deudor, o bien por solicitud de alguno de sus afectados. Si la solicitud de declaración de concurso la presenta el deudor, deberá justificar su estado de insolvencia en el momento de presentar la solicitud.

Si la presenta un acreedor, deberá fundarla en la existencia de tal estado de insolvencia y sobreseimiento general de pagos por haber embargos por ejecuciones pendientes, incumplimiento generalizado de pago de obligaciones tributarias, de pago de cuotas de la Seguridad Social o de pago de salarios e indemnizaciones derivados de las relaciones de trabajo. Pero esta solicitud por un acreedor genera una posición de desventaja en el deudor, así que es lógico adelantarse, sobre todo, porque hay plazos legales perentorios a partir de la aparición de la situación real de insolvencia. El juez hará la declaración de concurso después de estudiar la solicitud y la compleja documentación que la ley exige y no supone la desaparición de la empresa. Todo lo contrario, en principio el procedimiento judicial está pensado para permitir su continuidad.

El juez debe nombrar una administración concursal, entre uno y tres expertos, que por un lado intervendrán en la administración junto con los administradores existentes y, por otro lado, harán los informes que establecerán la verdadera dimensión del pasivo y de los medios existentes para satisfacerlo, así como otros informes esenciales para determinar las responsabilidades en la situación concursal.

El procedimiento se encamina a un final por acuerdo de los acreedores con el convenio, que se refleja en una sentencia. En caso de no obtenerse tal convenio, puede concluir en liquidación, que a veces es la única manera de que la persona o empresa insolvente deje de generar más deudas.

En todos los casos de conclusión del concurso, cesarán las limitaciones de las facultades de administración y disposición del deudor subsistentes, salvo las que se contengan en la sentencia firme de calificación. Cuando la conclusión tenga lugar por inexistencia de bienes y derechos, el deudor quedará responsable del pago de los créditos insatisfechos restantes.

Que la entidad solicitante sea una cooperativa no implica diferencias en el procedimiento concursal común a todos los empresarios, a pesar de que la propia Ley Vasca de Cooperativas pueda generar conflictos internos en este tipo social.

* Abogado de empresa

Los mejores precios en la tienda de **Deia**

CANTIDADES LIMITADAS
ÚLTIMAS EXISTENCIAS

sartén de cerámica
Supreminox 20 cm.
9,95 €

cepillo de dientes eléctrico Oral B
35,00 €

juego de 18 vasos
15,95 €

Copas de batido
Juego de 6 copas
6,00 €

Única punto de venta: DEIA Indautxu, C/ Urrutia n.º 1 - Bilbao

Deia

Precio: **1,30 Euros** Núm. 12895 **Gure lurraren deia** **Jueves** 31 de octubre de 2013

Noticias de Bizkaia

Deia

IMPLANTES NO RECOMENDABLES

Sanidad recomienda ahora retirar las prótesis mamarias PIP al confirmar que no son fiables

PÁGINA 20

Mondragón acusa y abandona a Fagor

La Corporación critica el plan de viabilidad y no invertirá los 170 millones que pide para sobrevivir

La Corporación Mondragón decidió ayer por unanimidad de su Consejo General no acudir al rescate de Fagor Electrodomésticos aportando parte o el total de los 170 millones de euros que reclamaba la cooperativa para mantenerse operativa. Mondragón aboca así a Fagor a la suspensión de pagos y se desentiende de su futuro a la vez que critica los planes de viabilidad que manejaba el equipo directivo de la cooperativa, que considera alejados de la realidad del mercado. El Consejo del Grupo del que fue buque insignia la cooperativa, ahora abocada a su liquidación, recuerda que ya ha invertido 300 millones en Fagor y considera que los 170 que ahora pide no son garantía de supervivencia. El cierre de Fagor afectará al menos a 4.000 trabajadores, entre los socios cooperativistas y la industria auxiliar proveedora. P. 34-36 EDITORIAL EN P.3

HALLOWEEN, LA FIESTA DEL CONSUMO

La celebración, importada del mundo anglosajón, de la noche de difuntos se asienta en Euskadi

PÁGINA 14

Una familia recorre una tienda de disfraces en Bilbao para adquirir los complementos con los que disfrazarse hoy. FOTO: PABLO VIÑAS

Bizkaia aumenta sus recursos mirando al empleo y las personas

El proyecto de Presupuestos de la Diputación Foral de Bizkaia para 2014 registra un incremento de recursos del 4,6%, hasta superar los 1.500 millones de euros, que se distribuyen en unas cuentas cuya prioridad es el empleo y los servicios sociales. El diputado general, José Luis Bilbao, se mostró "optimista" sobre las posibilidades de que sus cuentas obtengan el apoyo de una mayoría en Juntas Generales merced a los contactos que ya viene manteniendo su equipo con el PSE para acercar posturas de cara a su aprobación. P. 6-7

La cita telefónica de Osakidetza vuelve a atenderse en persona

El contestador automático que asigna las citas de Osakidetza solicitadas por teléfono ha sido desconectado en Araba, donde personal del servicio de Sanidad lo atiende ya este mes. El criticado servicio automático desaparecerá también de Gipuzkoa en noviembre y de Bizkaia antes de fin de año. P. 19

CATALUNYA FRACTURA AL PSOE

Guerra propone una marca alternativa al PSC tras la crisis del derecho a decidir

PÁGINA 30

Lakua reprocha al Ministerio del Interior sus desplantes a la Ertzaintza

PÁGINAS 26-27

Una joven de 15 años lleva cinco días ausente de su casa de Bermeo

La Ertzaintza busca a una adolescente de 15 años, natural de Gernika, que desapareció hace cinco días en Bermeo, donde vive la familia. Marisol, según sus familiares, habría bajado de su casa en pijama la noche del sábado a requerimiento de su novio –22 años mayor que ella– y ya no volvió. P. 13

EKONOMIA

ekonomia@deia.com

EL FINAL DE FAGOR >

La falta de respaldo financiero del Grupo Mondragón condena a Fagor al cierre

La Corporación no irá al rescate de la cooperativa porque el plan de viabilidad no responde al mercado

CARLOS ETXEBERRI

DONOSTIA. El consejo general de Corporación Mondragón –lo que en una sociedad de capital equivaldría a un comité de dirección– rechazó ayer por unanimidad el plan de viabilidad presentado por Fagor Electrodomésticos porque "no responde a las necesidades del mercado y porque los recursos que demanda no servirían para garantizar su futuro empresarial".

La importante e histórica decisión tomada por la dirección significa de facto la decisión de iniciar el concurso de acreedores de la cooperativa que, hasta ahora, simbolizaba el movimiento cooperativo, y que deberá de ser comunicada al juez en los próximos días, probablemente, el lunes que viene.

A partir de ese momento, serán los administradores que designe el juez los que se harán cargo de la gestión de la empresa y de llegar a un acuerdo con los acreedores, tanto los suministradores, los bancos y las instituciones, así como los socios que depositaron sus aportaciones voluntarias.

El máximo órgano de decisión de Corporación Mondragón rechaza cualquier posibilidad de financiar el plan de viabilidad presentado en las últimas semanas por la dirección de Fagor Electrodomésticos, que es el mismo que se elaboró el pasado mes de junio para no aplicarse nunca y que sirvió para que el conjunto de las cooperativas aportase un fondo de 70 millones de euros.

El cansancio y el hastío por el poco resultado que las ayudas que el resto de las cooperativas han dado a Fagor Electrodomésticos y que la propia Corporación estima en unos 300 millones de euros se refleja al constatar que los 170 millones que demanda la cooperativa presidida por Xabier Bengoetxea no servirán para nada, ya que "no garantizarían su futuro empresarial".

El acuerdo unánime alcanzado en el seno de Corporación Mondragón tiene su gran importancia, porque varios de sus miembros, entre ellos, su presidente, Txema Gisasola, proceden de Fagor Electrodomésticos y hasta hace pocas semanas han estado planteando alguna posible salida a la crisis.

De la misma manera hay que constatar que una decisión de ese calibre no hubiera sido posible sin que la comisión permanente de Corporación Mondragón –que equivale al consejo de administración de una sociedad–, presidida por el presidente del Grupo Eroski, Agustín Markaide, y en el que están representadas todos las cooperativas del grupo, no hubiera dado el visto bueno y su aprobación al acuerdo.

La decisión de la dirección de Corporación Mondragón rompe de una manera taxativa la incertidumbre que durante estas semanas ha existido en el seno del grupo en una especie de juego de ajedrez donde los grupos más poderosos, como Eroski, Laboral Kutxa, Orona y Ulma, siempre se han opuesto a seguir apoyando a Fagor Electrodomésticos, mientras que desde la propia cooperativa, desde su dirección hasta el último socio, apelaban constantemente a la solidaridad y a la activación de los apoyos intercooperativos que, en esta ocasión, han dado el no por respuesta ante la ausencia de futuro del proyecto.

"Fagor Electrodomésticos, tal y como la hemos conocido, ya no será cooperativa, con lo que se acaba la incertidumbre con la que hemos vivido en los últimos meses y se abre ahora el drama no solo de los 1.630 socios que se quedan sin trabajo, sino de los 3.000 trabajadores empleados en las plantas de Francia y Polonia, los puestos de trabajo indirectos, las pequeñas empresas suministradoras, etc", señaló ayer a este diario un socio cooperativista.

Asimismo, el acuerdo del consejo general de Corporación Mondragón desautoriza todo lo dicho por el director general de Fagor Electrodomésticos, Sergio Treviño, cuando, a través de sendas entrevistas a dos medios de comunicación, emplazó al grupo para que acudiera a un segundo rescate bajo el argumento que el plan de futuro era viable.

Trabajadores de la planta de Arrasate, ayer a la entrada de la cooperativa. FOTO: RUBÉN PLAZA

Las explicaciones de Mondragón Corporación

● **El plan de Fagor.** El Consejo General del Grupo Mondragón no ve viable la propuesta presentada por Fagor Electrodomésticos porque no responde a las necesidades del mercado y cree que los recursos financieros que demanda no servirían para garantizar su futuro empresarial. Señala que el plan de viabilidad de Fagor no es factible.

● **El mercado.** MCC cree que Fagor Electrodomésticos no puede competir en un mercado global y adaptarse a todos los cambios que se están produciendo en el sector con la entrada de nuevos competidores y nuevas reglas de juego. La Corporación no lo dice pero Fagor es demasiado pequeña para competir en un mercado global y su inversión en I+D es la séptima parte de la del grupo alemán líder en Europa.

● **Apoyo financiero.** La Corporación recuerda que en los últimos años la solidaridad de las cooperativas con Fagor Electrodomésticos se ha materializado en un apoyo financiero de 300 millones de euros.

● **La Corporación Mondragón.** El Consejo General recuerda que la Corporación es una asociación de cooperativas autónomas e independientes entre sí. Estas cooperativas se dotan de mecanismos de solidaridad compartidos y la Corporación defiende los intereses de todas.

● **Gestión.** La responsabilidad de la gestión de los negocios recae enteramente, según la Corporación, en cada una de las cooperativas. Traducido significa que la responsabilidad de la situación de Fagor Electrodomésticos es de los gestores de la empresa.

● **Solidaridad.** El Consejo General de Mondragón consciente del impacto de la situación creada para los socios de Fagor y su entorno mantiene su compromiso de habilitar todos los mecanismos de solidaridad necesarios para reducir al máximo el impacto en el empleo por la situación de Fagor Electrodomésticos. Ello contempla buscar recolocaciones, plantear prejubilaciones y poner en marcha programas de formación que faciliten la empleabilidad de los socios de Fagor. Todo ello se coordinará desde la Oficina Corporativa de Empleo

● **Generación futura de empleo.** La Corporación recuerda que el pasado avala la trayectoria generadora de empleo y que la diversidad de sectores y mercados en los que las cooperativas del grupo están presentes permiten pensar en que en el futuro a corto-medio plazo se seguirán generando nuevas oportunidades de empleo.

● **Negocios competitivos.** El grupo cooperativo afirma que sus negocios son competitivos en sus respectivos mercados, lo que puede abrir un puerta para dar una solución a los excedentes de Fagor.

● **Nuevos negocios.** Mondragón se compromete a articular una propuesta de trabajo para activar la promoción de nuevos negocios.

La inflación se pone en negativo. Por primera desde octubre de 2009, el IPC sesitúa en el -0,1% en el Estado, un buen dato para el bolsillo de los ciudadanos . **P.37**

Las 'nuevas' cajas vascas. La CAV tendrá competencia sobre las fundaciones de las cajas vascas gracias a las enmiendas del PNV en la Ley de Cajas y Fundaciones. **P.38**

EL FINAL DE FAGOR ›

El Gobierno se ofrece para minimizar el "impacto social y económico" de la caída

Se solidariza con la plantilla pero reitera que no puede actuar sin plan industrial

ASIER DIEZ MON

BILBAO. El "peor escenario" se confirmó ayer a las 20.30 horas. Tras varios días de incertidumbre, la responsable de Industria del Gobierno vasco, Arantza Tapia, avanzó casi doce horas antes que Fagor se precipitaba hacia el cierre porque ni el fabricante de electrodomésticos ni la casa matriz daban señales de vida.

El tiempo corría desde hace dos semanas, estaba a punto de agotarse y Tapia repitió el mensaje al que se han agarrado los trabajadores de la cooperativa los últimos días. Era necesario un plan de "viabilidad exigente y estricto" para que el Ejecutivo pudiera colaborar en el rescate. Nunca se llegó a ese escenario, y tras el anuncio de Mondragón de que no socorrerá a su joya industrial, el Gobierno se reafirmó en un comunicado en su oferta de colaboración: "Reiteramos nuestra voluntad de trabajar conjuntamente con el grupo Mondragón y la propia empresa para apoyar cualquier alternativa de solución que contribuya a minimizar el impacto social y económico de esta situación".

Una vez Mondragón ha decidido desprenderse de la cooperativa enferma para evitar el contagio, la crisis de Fagor entra en una fase crítica con graves consecuencias para sus empleados. Lakua aseguró que "entiende el desánimo" de los socios y trabajadores de la empresa, pero sin un plan de viabilidad y una inyección económica del grupo, el Gabinete de Urkullu tiene las manos atadas. "Somos sensibles a la preocupación de las familias que directa o indirectamente dependen de Fagor, como lo somos con las miles de familias que han perdido su puesto de trabajo en Euskadi a consecuencia de la crisis", indicó. No hay margen para mucho si el propio grupo no se deja ayudar, pero el Ejecutivo trabajará para mitigar las consecuencias de la caída de la compañía.

Poco antes de que conocer la decisión de Mondragón, el diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano, pidió a "todos" estar "a la altura de las circunstancias y no arrojar la toalla". "Son muchos más puestos de trabajo, es una marca, una forma de trabajar", dijo en una reunión con alcaldes del Alto Deba, que se enfrenta ahora a un sombrío panorama.

> **"Reiteramos la voluntad de trabajar con Fagor y Mondragón para apoyar cualquier solución"**
> GOBIERNO VASCO
> Comunicado

> **"Si no se dejan ayudar, el Gobierno vasco no va a tomar la posición de la empresa privada"**
> ARANTZA TAPIA
> Consejera de Desarrollo Económico

De la misma forma, critica la actuación de la dirección de Fagor Electrodomésticos, empezando por su presidente Xabier Bengoetxea, al que algunos le acusan de no haber dado la cara en esta crisis, al señalar la incapacidad de la cooperativa con sede en Arrasate de "competir en un mercado global y adaptarse a todos los cambios que se están produciendo en el sector con nuevos competidores y nuevas reglas de juego".

PETICIÓN DE SOCORRO La decisión de Mondragón de dejar caer Fagor Electrodomésticos no viene de ayer, sino del pasado 15, cuando los presidentes de la Corporación y de la comisión permanente, Agustín Markaide y Txema Gisasola, respectivamente, comunicaron por carta al consejo rector de la cooperativa su decisión de no responder a la demanda de socorro.

El acuerdo unánime evidencia que miembros del consejo general procedentes de Fagor no han creído en el plan

Los más poderosos del Grupo (Eroski, Orona, Ulma y Laboral Kutxa) se han opuesto a seguir apoyando a Fagor

Ese hecho, al que hay que sumar la decisión de un banco acreedor de romper el preacuerdo alcanzado, precipitó la presentación del preacuerdo concursal hace dos semanas que le daba a la cooperativa de línea blanca un colchón de cuatro meses para tratar de buscar una financiación y evitar su liquidación definitiva.

En la tarde del pasado martes, el consejo general de Corporación Mondragón comunicó al consejo social de Fagor Electrodomésticos el rechazo del plan de viabilidad presentado en su día, lo que activó todas las alarmas sobre la presentación inminente del concurso de acreedores, que trataba de evitar la cooperativa.

El lehendakari Urkullu, ayer durante la visita a las instalaciones del cluster de la Automoción en Boroa. FOTO: DAVID DE HARO

El Gobierno vasco pone en marcha un 'plan renove' de máquina herramienta dotado con 9,5 millones

EL LEHENDAKARI URKULLU SE REÚNE CON EL CLUSTER VASCO DE **AUTOMOCIÓN** ACICAE EN LAS INSTALACIONES DE AIC

BILBAO. El Gobierno vasco anunció ayer la puesta en marcha de un nuevo *plan renove* de máquina herramienta, dotado con un presupuesto de 9,5 millones de euros. La medida fue anunciada por la consejera vasca de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia, durante su intervención en un acto organizado en Donostia por la corporación empresarial guipuzcoana Adegi y Kutxabank, bajo el lema *Retos de la industria vasca*.

El plan pretende mejorar la competitividad de las empresas vascas mediante la modernización y renovación de su maquinaria. Al mismo tiempo impulsará la actividad de un sector, el de máquina herramienta, muy importante en Euskadi, y que el pasado año facturó unos 1.327 millones de euros, según la patronal del sector AFM.

URKULLU EN ACICAE El lehendakari Iñigo Urkullu se reunió ayer en las instalaciones del AIC de Boroa-Amorebieta con los representantes de la industria vasca de automoción agrupados en el cluster Acicae con motivo del XX aniversario de la creación de la asociación sectorial.

Urkullu visitó la instalaciones del Automotive Intelligence Center (AIC) acompañado, entre otros, por el diputado general de Bizkaia, José Luis Bilbao. Acicae surgió en 1993, en medio de otra crisis económica importante, y ha ayudado a relanzar a una industria puntera que factura unos 12.400 millones de euros al año, sin contar Mercedes Vitoria. ›X. AJA

● **Modelo cooperativo.** El grupo se ratifica en su apuesta por el modelo cooperativo y en sus valores de protagonismo de las personas, prevalencia del trabajo sobre el capital, participación de los trabajadores en la gestión y solidaridad intercooperativa, como claves en la gestión de la empresa del futuro.

● **Euskadi.** Mondragón transmite a la sociedad vasca su compromiso con el país y lanza un mensaje de fortaleza, unión y de apuesta por transformar el tejido empresarial para crear empleos de mayor valor añadido. ›X. A.

EL FINAL DE FAGOR

"¿Protestar ahora?"

Cooperativistas de Fagor se manifiestan hoy tras la decisión de la Corporación Mondragón

J. ARRETXE
ARRASATE

SILENCIO. Las reuniones convocadas por el Consejo Social de Fagor Electrodomésticos –órgano de representación de la plantilla– se sucedieron durante el día de ayer en la planta de San Andrés, la que producía frigoríficos, pero casi ningún cooperativista optó por atender a los medios de comunicación cuando abandonaba las instalaciones camino del aparcamiento. Nada que decir a cuatro horas de que se conociera el comunicado de la Corporación Mondragón en el que se conocía que no habría más dinero para la cooperativa. Ni siquiera confirmar a los periodistas si dentro de las instalaciones continuaban otras reuniones.

Una mujer de mediana edad, mientras continuaba hacia el aparcamiento a primera hora de la tarde, se preguntó en qué les beneficiaba hacerlo. Otra, muy enfadada y que reconoció llevar 37 años en la empresa, fue una de las pocas que se pronunció. "¡No hemos hecho nada hasta ahora, y ¿ahora vamos a protestar?", se preguntó, antes de apuntar como máximos culpables a la dirección de Corporación Mondragón. "Adonde Gisasola había que ir", señaló, en referencia al presidente de la propia Corporación, Txema Gisasola.

"Tenían que ir una hora a (la sede de) Mondragón, luego otra hora a Caja Laboral y luego una sentada en la plaza del pueblo", se quejó ante los medios la misma mujer a la salida de una de las reuniones de ayer, cuando el ritmo de los rumores se precipitó. A primera hora de la mañana, la consejera de Desarrollo Económico, Arantza Tapia, había reconocido que estaba "a la espera" de una "comunicación oficial" de la Corporación sobre el cierre de Fagor Electrodomésticos.

"Estamos conociendo todo por la prensa", se quejó una tercera mujer preguntada a mediodía ya en la propia localidad, quien apuntó a la dimensión de las noticias: "Esto es una bomba. No nos lo esperábamos".

Varios trabajadores de Fagor, ayer por la tarde a la salida de la planta de San Andrés. FOTO: RUBEN PLAZA

INCREDULIDAD

"Algo se intuía, pero esto..."

Mientras esperaba que su hijo llegara de la ikastola en torno a las 15.00 horas, confesó que "estos días en Arrasate hay un ambiente muy triste. Las caras de la gente son muy largas, apenas anda gente por la calle, todos estamos pendientes de a ver qué va a pasar, expectantes... Es que, al final, quien no tiene un familiar en Fagor (Electrodomésticos) tiene a algún amigo, a algún conocido... Esto es una bomba".

Sobre la mesa está la posibilidad de recolocar a un porcentaje de los trabajadores, "supongo que no todos", apuntó ella, "porque es que es mucha gente" (1.630 personas). "Se habla de una liquidación gradual, de que primero se quitarán los prejubilados, etc.", señaló antes de afirmar que "ahora toca trabajar y salir adelante como se pueda, porque es verdad que algo se intuía, pero esto no...".

La asociación Ordaindu llama a los afectados a recopilar hoy a las 9.00 horas toda la información conjunta

La mujer reflexionó sobre "la situación en la que queda el valle", Debabarrena, donde afecta de lleno la crisis de la cooperativa. Y recordó en esa línea lo ocurrido hace varios meses en la próxima comarca de Urola Erdia, con el reciente cierre de, entre otros, Corrugados Azpeitia.

Si el silencio fue la tónica dominante frente a las instalaciones que Fagor Electrodomésticos tiene en el barrio de San Andrés, de donde varios cooperativistas salieron tapándose el rostro para no ser fotografiados, con más razón lo fue en la planta de Garagartza.

Con el aparcamiento vacío, desierto, no había ni rastro de movimiento en la factoría ubicada en el camino hacia Gesalibar. Los encargados de seguridad de la planta aseguraron que "todo" estaba ocurriendo en la de San Andrés.

Será desde este barrio cuando, pese al malestar de una de las pocas trabajadoras que se pronunció a la salida de una de las reuniones, a las 18.00 horas de hoy partirá una manifestación que recorrerá las calles de Arrasate.

La protesta será la segunda que protagonizarán los cooperativistas, que ya salieron el 19 de octubre a las calles de la localidad cerrajera y hacia la sede de la Corporación Mondragón tras el lema *En defensa de nuestros puestos de trabajo*.

Entonces, los cooperativistas advirtieron de las "devastadoras" consecuencias que la crisis de esta empresa podría tener "para el valle, Euskadi y el ámbito nacional e internacional", habida cuenta de las plantas que Fagor Electrodomésticos tiene en territorios como Francia o Polonia.

Antes de la manifestación de esta tarde, miembros de la asociación Ordaindu –que agrupa a unas 200 familias socias de Fagor Electrodomésticos– estarán desde las 9.00 horas en la sala Loramendi de Kulturate para recoger información de los afectados por esta crisis.

Ordaindu puso el caso en manos de un gabinete jurídico que, según informó la asociación, aconseja "llevar conjuntamente la documentación y una sinopsis que explique nuestra situación". Los representantes de la asociación estarán hasta las 13.00 horas en la sala Loramendi con el objetivo de recopilar toda esa información, algo que volverían a hacer por la tarde, antes de la manifestación, si hiciera falta.

Los mejores precios en la tienda de **Deia**

CANTIDADES LIMITADAS
ÚLTIMAS EXISTENCIAS

sartén de cerámica
Supreminox 20 cm.
9,95 €

cepillo de dientes eléctrico Oral B
35,00 €

juego de 18 vasos
15,95 €

Copas de batido
Juego de 6 copas
6,00 €

Único punto de venta: DEIA Indautxu, C/ Urrutia n.º 1 - Bilbao

Deia

Precio: **1,60 Euros** Núm. 12972 Gure lurraren deia **Sábado** 18 de enero de 2014

Noticias de Bizkaia

Deia

IÑAKI GARCÍA ERGÜIN, ARTISTA TOTAL

La revista ON ofrece una entrevista con el gran pintor bilbaino

Mondragón rediseñará su modelo de cara al futuro tras la dimisión de Gisasola

El futuro presidente será el encargado de ejecutar el nuevo plan estratégico de MCC

La Corporación Mondragón ha decidido rediseñar el modelo del grupo cooperativo de cara al futuro para adecuarse a la nueva coyuntura. Este periodo de "reflexión" en el seno de las cooperativas se produce tras el anuncio realizado ayer de dimisión del presidente de MCC, Txema Gisasola, una renuncia inédita hasta ahora en la Corporación. Gisasola ha sido director general de Fagor, sumida ahora en una profunda crisis. Un equipo de cuatro personas trazará ahora la nueva hoja de ruta, que deberá llevarse a cabo por parte del nuevo presidente. P.40-41

EL 'ARIA' DEL ALCALDE

Azkuna recibió la insignia de oro y brillantes de la ABAO e incluso cantó con el barítono Leo Nucci

PÁGINA 15

El alcalde Iñaki Azkuna, micrófono en mano, durante la interpretación 'a dúo' de un aria con el barítono Leo Nucci, durante el concierto de ayer de la ABAO. FOTO: PABLO VIÑAS

La CAV cerró 2013 con 35.400 parados más

La CAV cerró el año 2013 con una tasa de paro por encima del 15% tras subir dos puntos y medio y con 35.400 desempleados más que al cierre de 2012, según datos de la encuesta de la PRA del Eustat. El pasado año, la economía vasca creó 28.500 puestos de trabajo. P.42

Euskadi destina 6.500 millones a la reactivación

El Gobierno vasco aprobará este mismo mes un programa Marco de Empleo y Reactivación económica dotado con 6.475 millones de euros, según anunció ayer el lehendakari Iñigo Urkullu durante la entrega del Premio Marcelo Gangoiti a la empresa Tamoin de Erandio. P.43

Loiu mantiene sus 44 vuelos y aumenta plazas

El aeropuerto de Loiu prevé una actividad continuista de cara al verano, sin incremento de nuevos destinos aunque se mantendrá el número de conexiones domésticas y extranjeras en los actuales 44 vuelos. Eso sí, habrá mayor oferta de plazas disponibles. P.6-7

Dantzabiz, nuevo proyecto para impulsar la danza

La Diputación de Bizkaia ha puesto en marcha el proyecto Dantzabiz-Bizkaiko Dantza Etxea, con el objetivo de fortalecer todas las vertientes de la danza. P.58

Salud se propone rebajar el cáncer un 10% en 6 años

El Departamento de Salud se propone firmar un "contrato social con la ciudadanía" mediante su Plan de Salud 2013-2020, destinado a eliminar la desigualdad en salud y fomentar la vida sana. El proyecto plantea bajar un 10% la incidencia del cáncer. P.16-17

EKONOMIA

ekonomia@deia.com

6.500 MILLONES PARA REACTIVAR LA ECONOMÍA P.43

RELEVO EN EL PRIMER GRUPO EMPRESARIAL >

La dimisión de Gisasola provoca el diseño de un nuevo marco de actuación en Mondragón

Un equipo de cuatro personas fijará la hoja de ruta de la Corporación antes de elegir nuevo presidente

CARLOS ETXEBERRI

DONOSTIA. La Corporación Mondragón ha decidido tomarse un respiro. Será de tres meses o cuatro meses y lo usará para diseñar lo que tiene que ser el grupo cooperativo en el futuro, no solo desde un punto de vista estratégico a la hora de responder ante nuevos escenarios tan cambiantes como la actual crisis económica, también en el plano de las propias cooperativas, para adecuarse a una nueva coyuntura cada vez más dependiente de los parámetros globales.

"Hemos decidido pararnos para reflexionar, analizar lo que está pasando y diseñar lo que tiene que ser Mondragón en el futuro", manifestaron a este diario fuentes de la propia Corporación Mondragón.

La causa de este parón reflexivo ha sido la dimisión, por motivos personales, del presidente de la Corporación, Txema Gisasola. Noticia que ha supuesto todo un aldabonazo en el seno del movimiento cooperativo, no ya porque es la primera vez que produce esta circunstancia, sino por lo que supone de puesta en cuestión del modelo de comportamiento en el seno del movimiento cooperativo, donde los valores individuales están prevaleciendo cada vez más sobre los colectivos.

Una prueba de ello y el detonante de la dimisión de Gisasola ha sido la crisis de Fagor Electrodomésticos –grupo del que Gisasola había sido director general–. Desde el propio Consejo Rector de la cooperativa se focalizó la responsabilidad de la situación en las estructuras corporativas de MCC por no haber respondido al crédito de 50 millones de euros que solicitó en octubre y que provocó el concurso de acreedores.

Ante esta situación, que ha tenido su traslación negativa en el ámbito personal y familiar, Gisasola ha defendido el carácter no presidencialista del grupo cooperativo, ya que la elección del máximo responsable de la Corporación se hace en un congreso formado por 600 representantes de todas las cooperativas y es ratificado por la comisión permanente, una especie de consejo de administración, cuyos miembros son elegidos por la asamblea.

Txema Gisasola ante la puerta de su despacho en el seno de la Corporación Mondragón. FOTO: RUBÉN PLAZA

NUEVA GESTORA Un equipo de cuatro o cinco responsables de cooperativas y de áreas de la Corporación va a ser el encargado de analizar la situación que ha derivado la salida de Gisasola. Se encargará además de establecer las líneas de actuación clave y diseñar la hoja de ruta a seguir por la Corporación

"El diagnóstico debe ser compartido por todos los cooperativistas como así ha sido siempre y lo que ha dado cohesión, fortaleza y visión de futuro al grupo", señalan fuentes cooperativas.

La propuesta deberá de ser aprobada por el Consejo General y, posteriormente, por la Comisión Permanente, que la llevará al Congreso, que habitualmente se celebra cada mes de mayo.

Con la definición de las nuevas líneas de actuación de Mondragón para los próximos años, se procederá a la elección del nuevo presidente de la Corporación, que será el

El nuevo presidente será el encargado de ejecutar el plan diseñado para encarar el futuro del grupo

Hay quien opina que, con su salida, Gisasola reconoce que no ha sido capaz de gestionar la crisis de Fagor

El nuevo reponsable del grupo deberá reunir el mayor consenso posible

LA CRISIS DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS HA OBLIGADO A TOMAR **DECISIONES TRAUMÁTICAS**

CARLOS ETXEBERRI

DONOSTIA. "Se trata de buscar al Aperribay (presidente de la Real Sociedad) de Mondragón". De esta forma tan gráfica define el directivo de una cooperativa el perfil que debe tener el nuevo presidente de la Corporación Mondragon, que sustituya en la próxima primavera a Txema Gisasola.

Las características de un hombre con buen currículum profesional, desconocido en las estructuras de dirección de la Corporación y que concite el consenso entre los sensibilidades que conviven en el seno de Mondragón, van a ser absolutamente necesarias para afrontar el nuevo escenario en el que el grupo cooperativo debe actuar en los próximos años.

La superación de la actual crisis provocada por el concurso de Fagor Electrodomésticos, en sus distintas posibilidades y de la situación tan delicada en la que se encuentra el grupo Eroski, abren un nuevo panorama de cierta tranquilidad.

En ese perfil parece que no cuentan dirigentes como Agustín Markaide, presidente del Grupo Eroski y de la comisión permanente del Congreso, o los presidentes de Orona y de Caja Laboral, Javier Mutuberria o Txomin García, respectivamente, porque de algún modo u otro han tomado decisiones tan traumáticas como el rechazo de la solicitud de las ayudas solicitadas por Fagor Electrodomésticos para evitar que su situación arrastrara a otras cooperativas del grupo en situación delicada.

Tanto Markaide como Mutuberria y García formarán parte de la comisión gestora que llevará con carácter transitorio la dirección de la Corporación hasta la elección del nuevo presidente.

En este terreno, el candidato que designe la comisión permanente de la mano del consejo general de Mondragon deberá tener como una de sus principales características concitar el mayor consenso posible ante el reto de reforzar el grupo ante el futuro y hacerlo sólido.

Más empleo pero más paro. El desempleo no deja de crecer en la CAV pese a que en el último año ha crecido la población ocupada, según el Eustat. **P.42**

Adegi y su salto a los sindicatos. La patronal guipuzcoana propone la interlocución directa con los trabajadores como tercera vía en la negociación colectiva. **P.44**

RELEVO EN EL PRIMER GRUPO EMPRESARIAL

encargado de llevar a cabo el plan diseñado para encarar el futuro del grupo cooperativo.

Entre tanto y como novedad, será esa comisión gestora formada por miembros del Consejo General de Mondragón la que se hará cargo del funcionamiento operativo de la Corporación con carácter transitorio.

Fuentes cooperativistas han señalado que la puesta en marcha de esta gestora puede deberse a que les ha cogido por sorpresa la decisión de Gisasola de dimitir o que ante la falta, en este momento, de un candidato claro que no provoque reticencias por parte de algunos sectores se ha optado por tomarse tiempo para elegir a la persona más adecuada.

La dimisión de Gisasola ha causado sorpresa en algunos sectores porque el perfil del hasta ahora presidente de la Corporación es el de un hombre de grandes creencias cooperativistas y, por ello, con la fortaleza como para poder aguantar la crisis que esta viviendo MCC.

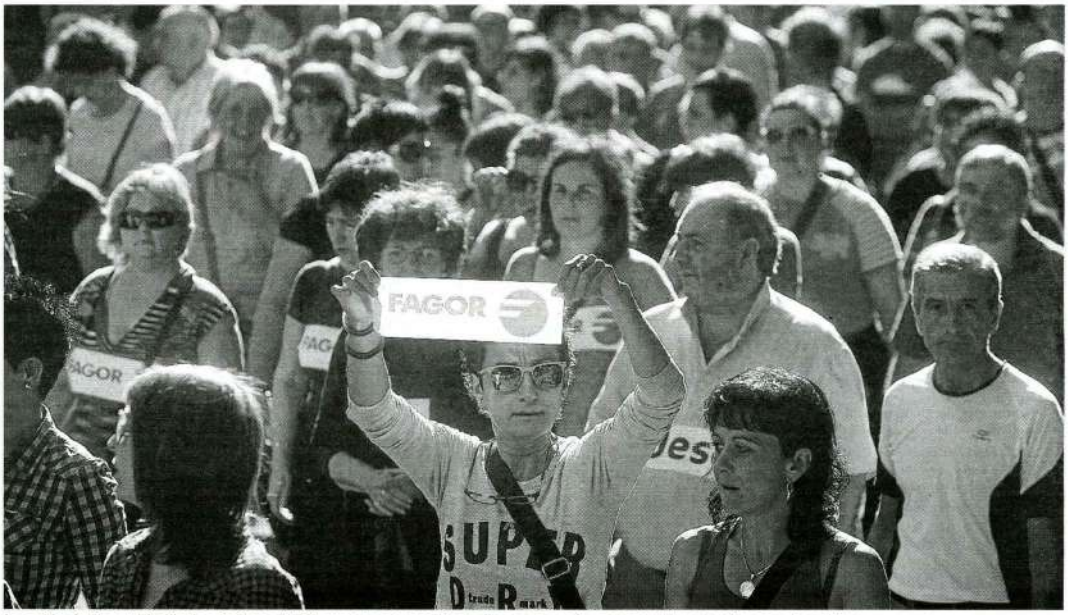
SOLEDAD Sin embargo, alguno, a partir de la situación que se está viviendo en el seno de Mondragón, piensa en sentido contrario. "Lo sorprendente es que con lo que ha pasado haya durado tanto tiempo como presidente". "Si desde Fagor Electrodomésticos, que es la cooperativa de donde procede y donde ha estado hasta hace un año y medio, no le defienden, ni le reconocen, menos lo van a hacer empresas con las que no se ha tenido ningún vínculo, con lo está claro es que has perdido el liderazgo", precisan fuentes cooperativas consultadas.

De la misma forma, las mismas fuentes ponen de relieve la honestidad que ha demostrado Gisasola al presentar ayer su dimisión en lo que significa reconocer que "no ha sido capaz de gestionar bien un tema tan importante como ha sido el de la crisis de Fagor Electrodomésticos".

En este sentido, las mismas fuentes destacan la mala imagen que la Corporación ha proyectado tanto en el exterior como dentro del grupo cooperativo en la gestión de la crisis de Fagor Electrodomésticos, lo que ha hecho que se hayan dado situaciones inéditas en el seno del movimiento promovido por el Padre Arizmendiarrieta, como el cuestionamiento, por primera vez, de los responsables, cuando las decisiones son colectivas.

En el fondo subyace el agravio histórico que desde hace décadas existe en el seno de las cooperativas con Fagor Electrodomésticos, a cuyos cooperativistas los consideraban unos privilegiados no solo por las retribuciones que recibían, sino porque el resto del grupo debía ir a su rescate cuando entraba en dificultades sin, a cambio, realizar ninguna contrapartida que modificase la situación.

La gota que colmó el vaso en octubre fue el rechazo por parte de la comisión permanente de la Corporación el préstamo de 50 millones de euros que solicitó Fagor, cuando en junio los socios del grupo decidieron reducirse los salarios, así como otro tipo de medidas, para aportar 70 millones a la cooperativa dirigida por Sergio Treviño



La caída de Fagor Electrodomésticos inició numerosas manifestaciones como la que muestra esta imagen de archivo. FOTO: RUBÉN PLAZA

Un modelo en entredicho

La salida de Gisasola coincide con el peor momento histórico de la Corporación

LEIRE URIA
BILBAO

La despedida de Gisasola al frente de la Corporación Mondragón llega en el peor momento histórico del grupo tras la caída de su gran icono, Fagor Electrodomésticos. Quizá por ello MCC se apresuró ayer en reafirmar su "confianza plena en el modelo cooperativo", algo que viene repitiendo sin cesar. Y es que en los últimos meses la hasta ahora infranqueable certeza de que las cooperativas están más capacitadas para asumir una crisis económica ha quedado en entredicho y algunos se atreven a poner en duda incluso la supervivencia de un modelo, el cooperativista, que en Arrasate ha vivido sesenta años de éxitos. A la crisis de Fagor hay que sumarle la de Eroski, obligada a la reestructuración de su deuda, y las quejas de centenares de ahorradores que confiaron en las aportaciones financieras subordinadas de estas dos cooperativas del grupo, alegando que desconocían el carácter perpetuo de estos bonos.

El ya expresidente Txema Gisasola anunció hace pocas semanas que el grupo analizará y revisará el modelo cooperativista en un plazo de "uno o dos años", algo que se ha acelerado. Época de cambios para el primer grupo empresarial vasco. La dura crisis, donde el consumo ha caído de manera estrepitosa en los últimos cinco años, ha dejado secuelas difíciles de sanar. El embrión industrial de la Corporación, Fagor Electrodomésticos ha entrado en concurso de acreedores y el desconcierto generado ha sido enorme.

SIN EMBRIÓN La caída de Fagor arrió en octubre, cuando el mecanismo de solidaridad intercooperativo que hasta entonces había servido para mantener y sostener a la cooperativa llegó a su fin. Cuatro meses antes la Corporación Mondragón, que no deja de ser la suma de empresas cada una con sus diferencias y sus realidades, había inyectado 70 millones de euros en Fagor. Pero en octubre dijeron basta y se negaron a seguir inoculando fondos a lo que entendieron era un pozo sin fondo. El modelo pareció entonces vulnerable.

La imagen exterior que proyecta el primer grupo empresarial, siempre opaco en sus comunicaciones, empeoró en ese momento. Hasta entonces se había extendido la idea de que los cooperativistas, en su condición de dueños, eran capaces de adaptarse mejor que los asalariados a las necesidades de las empresas en crisis. En Fagor Electrodomésticos habían renunciado a parte de su salario en varias ocasiones. Pero las malas decisiones

A la crisis de Fagor Electrodomésticos hay que sumarle la de Eroski, obligada a reestructurar su deuda

estratégicas de la cooperativa la habían condenado de antemano.

Los buitres que siempre acechan en las malas aparecieron en el horizonte y desde algunos sectores se puso en cuestión todo el sistema de la Corporación, pese a que en su seno muchas empresas ya han dejado atrás la crisis y muestran balances envidiables.

Pero si la crisis de Fagor supuso un duro golpe, un nuevo derechazo noqueó al púgil poco después. En noviembre se anunció que Eroski, otra de las cooperativas puntales de MCC, arrastra pérdidas y necesita reestructurar su gigantesca deuda de 2.500 millones de euros. Cuenta para ello con un plan estratégico de negocio, que culmina en 2016. El combate parece no tener fin.

TXEMA GISASOLA
EXPRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Un presidente fabricado en Fagor

El nombre de Txema Gisasola siempre estará ligado al de Fagor Electrodomésticos, su casa y escuela.

Gisasola entró a trabajar en Fagor Electrodomésticos con 25 años. Lo hizo como técnico de organización y jefe de personal. Después fue gestor del área comercial. Tras un breve periodo de cuatro años como director de Recursos Humanos de Danona, cooperativa dedicada a la fabricación de muebles de hogar, volvió en 1997 a Fagor Electrodomésticos para asumir la dirección de Recursos Humanos. Tres años después fue designado director de Gestión Social de Mondragón y en

PERFIL

2005 pasó a ocupar la vicepresidencia de la Corporación y la dirección general de la División Hogar. En 2006 asumió la dirección general de Fagor Electrodomésticos. Siguió en el cargo hasta que accedió a la presidencia del grupo cooperativo en julio de 2012.

Nacido en Zumarraga en 1962, estudió psicología industrial en la Universidad del País Vasco y completó su formación con dos programas máster en la de Deusto, uno en dirección de recursos humanos, un MBA y otro máster en dirección de empresas cooperativas por la Universidad Autónoma de Madrid.

Noticias de Bizkaia

Precio 1,60 € Nº 13274 Gure lurraren deia Sábado, 15 de noviembre de 2014

Deia

EL CONSUMO DE LOS HOGARES TIRA DE LA ECONOMÍA VASCA

El PIB de la Comunidad Autónoma Vasca creció un 0,4% durante el tercer trimestre del año y avanza hasta el 1,3% en el conjunto del año, según los últimos datos del Instituto Vasco de Estadística, Eustat. Dentro de un panorama de frenazo de las economías europeas, la recuperación va consolidándose gracias a la demanda interna y el consumo de los hogares, que ha dado un salto importante durante los últimos meses. El gasto de las familias encadena ya cuatro trimestres consecutivos e incluso acelera la mejora. // P46-47

● El Gobierno vasco abrirá **siete bolsas de trabajo** para licenciados antes de fin de año

● **Javier Sotil**, nombrado nuevo presidente de Corporación Mondragón

Páginas 46-50 *Complacencia con prudencia.* Editorial en Página 3

"La vamos a liar parda"

DEIA ASISTE AL ENSAYO GENERAL DE LA ESPERADA GIRA DE FITO QUE EMPIEZA HOY // P.74-75

Fito, en una de sus posturas características, durante el último ensayo general de la gira que hoy comienza realizado el jueves. *Foto: Pablo Viñas*

Los municipios vascos piden que la nueva ley garantice su financiación

EH Bildu presentará enmiendas a la Ley Municipal al detectar "graves carencias"

Los ayuntamientos vascos esperan que la nueva Ley Municipal, cuyo proyecto elaborado por el Gobierno vasco pasará ahora al Parlamento para su aprobación definitiva, garantice la financiación de los municipios, la "cuestión fundamental" que preocupa a los entes locales, según reconocen a DEIA alcaldes de distintos territorios. Ayer, EH Bildu anunció que presentará enmiendas al proyecto al haber detectado "graves carencias". // P38-39

EL RENOVADO BIZKAIBUS ARRANCA ANTES DE NAVIDADES

El nuevo Bizkaibus se pondrá en marcha antes de navidades, en concreto en torno al puente de la Inmaculada. A falta de algunos flecos, el 50% de las líneas cambia, entre fusiones, prolongaciones y alteraciones de frecuencias. // P6-7

LOS VASCOS TIENEN LA TASA DE DIABETES MÁS BAJA

Euskadi está consiguiendo mantener "el azúcar a raya". El 10,6% de los vascos mayores de edad es diabético, según el último estudio del Gobierno vasco, un porcentaje sensiblemente inferior a la media del Estado, que es del 13,8%. // P22-23

27 JUGADORES SALIDOS DE LEZAMA JUEGAN EN SEGUNDA

La cantera de Lezama no presenta síntomas de agotamiento. En la actualidad, un total de 27 jugadores formados en el Athletic militan en doce equipos de Segunda División. La mitad de ellos son cedidos por el club rojiblanco. // P52-53

EL ATLETISMO POPULAR SE DA CITA MAÑANA EN LA HERRI KROSA

Todo está preparado ya para la gran fiesta del atletismo popular, la Herri Krosa, que recorrerá mañana las calles de Bilbao. Aunque la inscripción no se ha cerrado aún, se espera la participación de más de siete mil personas. // P60-61

Deia — Sábado, 15 de noviembre de 2014

Javier Sotil liderará el arranque de la nueva Corporación Mondragón

Será elegido presidente del Grupo, cuyo Congreso debatirá a partir del 15 de diciembre su tipo de modelo cooperativo

Carlos Etxeberri

DONOSTIA – El hasta ahora vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de la Corporación Mondragón, Javier Sotil, será el nuevo presidente del grupo cooperativo tras su designación ayer por la comisión permanente, una vez que el nombramiento sea ratificado por el Congreso del grupo, cuya celebración está prevista para el próximo día 15 de diciembre. Tal y como ayer adelantó DEIA, la comisión permanente de la Corporación eligió a Sotil como nuevo presidente del grupo cooperativo, diez meses después de que Txema Gisasola dejara ese cargo tras los importantes efectos que en el seno del entramado de Arrasate tuvo la quiebra de Fagor Electrodomésticos.

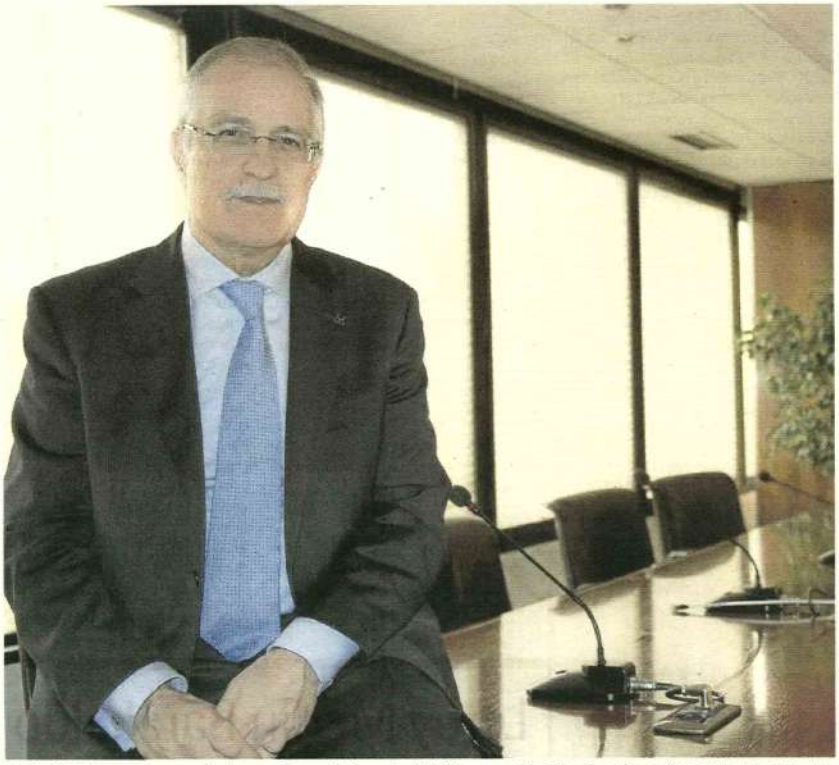
La decisión de la comisión permanente se ha producido ante la necesidad de dar ya una salida a una situación de transitoriedad iniciada con la dimisión de Gisasola, que ya empezaba a alargarse en demasía y que comenzaba a ser negativa para el desarrollo de la propia Corporación. El conglomerado empresarial guipuzcoano busca poner en marcha cuanto antes la nueva hoja de ruta encaminada a afrontar con fortaleza un entorno económico y político muy cambiante, según señalan fuentes de las cooperativas a este periódico.

La necesidad de que la Corporación Mondragón contara con un líder encargado, al menos durante un tiempo –Sotil tiene 63 años, dos años menos de la edad de jubilación en el grupo arrasatearra– de llevar a cabo y desarrollar el nuevo modelo de organización del grupo cooperativo se presentaba como urgente a la hora de contar con un marco y un referente establecido donde actuar, tanto en el seno de sus empresas como desde el exterior del movimiento cooperativo.

Además, a la Corporación le urgía precisar los puntos de la reflexión y las líneas de actuación futuras del grupo. La concordancia de esa hoja de ruta con el perfil de la persona adecuada para llevarla a cabo es lo que ha provocado un cierto retraso en la nominación del nuevo presidente.

Tras descartar la celebración del congreso de mayo, que es el mes en el que la Corporación celebra anualmente este acto de reflexión cooperativa, se fijó la posibilidad de trasladar este debate a este mes de noviembre, sin que al final se pueda cumplir el objetivo de celebrarlo en esa fecha.

Las premuras de tiempo han provocado que el Congreso donde se aprobará el nuevo modelo organizativo de la Corporación Mondragón se celebre en dos fases. La primera tendrá lugar el 15 de diciembre y, aparte de elegir como presidente de la Corporación a Sotil, aprobará los principales resultados de la reflexión que la comisión permanente ha realizado a lo largo de este año, así como las líneas de actuación básica por donde discurrirá el grupo cooperativo en el futuro.



Javier Sotil posa en una sala de reuniones de la sede de la Corporación Mondragón en Arrasate. *Foto: TuLankide*

ECONOMÍA GLOBALIZADA El desarrollo de los fundamentos y la readecuación de los valores cooperativos a la realidad de hoy más los retos que a nivel empresarial se va a fijar el grupo para encarar una economía más globalizada –sin olvidar el objetivo de la creación de empleo– serán objeto de aprobación en la segunda fase del Congreso, cuya celebración puede durar varios meses, ya que en el debate participan con sus aportaciones las 103 cooperativas que forman parte del grupo.

El hecho de que la reflexión que se ha realizado dentro del grupo refuerce el peso de la Corporación, sin abandonar la autonomía de las cooperativas –a lo que hay que añadir una reafirmación en la necesidad de recuperar los valores cooperativos que han caracterizado al movimiento fundado por el Padre Arizmendiarrieta– encajan como un guante en el perfil de Sotil, un hombre de consenso en el seno del grupo y con una larga trayectoria de 38 años.

Su designación formaba parte de todas las quinielas que en los últimos días se estaban elaborando en el seno de la Corporación ya que, de los cuatro miembros de la comisión gestora que hasta ahora ha gobernado el grupo, era el que más posibilidades tenía para ocupar el cargo, debido a las responsabilidades que tienen los otros tres miembros que formaban parte de ese órgano.

Agustín Markaide, que como presidente del Congreso de Mondragón es quien ha liderado las actuaciones de la comisión gestora, no podía ocupar el cargo por la necesidad de seguir al frente de la presidencia de Eroski en un momento de importancia estratégica para el grupo de distribución. En la misma situación está Txomin García, cuyo abandono de la presidencia de Laboral Kutxa no parece que hubiera sido el mejor momento, a tenor del convulso momento en que vive el sistema financiero español. Por su parte, Javier Mutuberria no tiene ningún interés en dejar la dirección de Orona, una de las cooperativas estrellas de Mondragon, que sigue en plena fase de internacionalización, ganando dinero y creando empleo.

> **"Hay que tener una mayor militancia y fe en nuestros valores cooperativos"**
>
> **"El congreso debe ser muy participativo, tienen que estar todas las cooperativas"**
>
> **JAVIER SOTIL**
> Presidente de Mondragón Corporación

ESPÍRITU COOPERATIVO "Tenemos que recuperar el espíritu cooperativo que es lo que nos ha distinguido desde el principio", afirma Javier Sotil, en sus primeras declaraciones, tras su designación ayer como presidente del consejo general de la Corporación Mondragon. Javier Sotil reiteró su apuesta por la pervivencia de los valores que han hecho del movimiento fundado por el Padre Arizmendiarrieta un modelo de referencia en el mundo.

"Hay que tener una mayor militancia y mayor fe en nuestros valores cooperativos y si eso lo conseguimos no tengo duda de que los años futuros van a ser infinitamente mejores que los actuales", precisa Sotil en lo que se presume cuáles van a ser las líneas generales de su actuación al frente de la Corporación Mondragón en los próximos años.

Sotil señala que llega a la máxima responsabilidad del grupo cooperativo con mucha ilusión, porque "de otra manera no se puede afrontar que te nominen para ocupar la presidencia".

Entre los retos que se plantea afrontar al frente de la Corporación, se encuentra entre los más importantes la transformación empresarial de la Corporación dentro de los parámetros establecidos en la política socioempresarial diseñada en su tiempo.

"Estoy convencido y tengo la confianza en ello de que tenemos a las mejores personas para llevar a cabo este proyecto. No es lo mismo estar solo que tener el soporte de todas estas personas en la Corporación", subraya Sotil .

"Tenemos que afrontar el futuro con muchísima ilusión. Las capacidades que tenemos en la Corporación son muy importantes y una formación de las personas como nunca la hemos tenido", por lo que, en un escenario como éste, el nuevo presidente de la Corporación Mondragón se pone como primer deber a la hora de afrontar su mandato la recuperación del espíritu cooperativo que forma el ADN del Grupo. ●

PREMIOS KORTA 2014

CID, IRALA, GARATE E IRAOLAGOITIA

●●● **Empresa.** El Gobierno vasco ha distinguido a los empresarios y directivos Teodoro Cid (León 1948), fundador de Talleres Eléctricos Jolma; Xabier de Irala (Nueva York 1946), exconsejero delegado de GEE y expresidente de Iberia y BBK; Ricardo Garate (Bilbao 1954), presidente del Grupo Unceta; y Manuel Iraolagoitia (Eibar 1938), cofundador de Microdeco, con los *Premios Korta 2014*, con los que reconoce la trayectoria de personas del ámbito de la empresa vasca. La entrega de los galardones se celebrará el 25 de noviembre en la sede de la Presidencia del Ejecutivo vasco, en Gasteiz, en un acto que estará presidido por el lehendakari Iñigo Urkullu.

Mondragón enfoca su nuevo rumbo basado en la solidaridad

Las divisiones tendrán un papel de mayor control sobre la actividad de las cooperativas

Carlos Etxeberri

DONOSTIA – El congreso que la Corporación Mondragón celebrará el próximo año, en fecha todavía sin determinar, pondrá las bases del plan estratégico 2017-2020 por donde va a discurrir la actividad de las 103 cooperativas y el centenar de entidades vinculadas al grupo, en lo que será la hoja de ruta de su actuación, a partir del documento *Mondragón del futuro*, que ayer fue presentado a 650 cooperativistas en Donostia.

Un mes y dos días después de su designación como presidente de la Corporación Mondragón, Javier Sotil. –en su primera intervención pública– desgranó las líneas generales del documento aprobado el pasado mes de octubre por la comisión permanente del grupo y fruto de un periodo de reflexión de nueve meses, tras el hundimiento de lo que fue el gran referente del movimiento creado hace más de 50 años por el Padre Arizmendiarrieta: Fagor Electrodomésticos.

"Mondragón ha salido reforzado de esta crisis, a tenor del entusiasmo y las ganas de trabajar que hemos visto entre los congresistas", manifestó a este periódico un cooperativista con larga trayectoria, que destacó la reafirmación de los valores y principios que dieron lugar al grupo de Arrasate hasta el punto de convertirlo en un referente mundial.

"Tenemos un año por delante para desarrollar las líneas generales del documento y dar cuerpo a lo que en él se contiene", precisaba otro asistente a un acto que tuvo una duración de algo más de dos horas y que sirvió como pistoletazo de salida a una nueva etapa.

EXIGENCIA EN LAS AYUDAS El documento presentado por Sotil –tal y como adelantó el sábado este periódico–, pivota sobre unos cambios en los instrumentos de solidaridad intercooperativa, en los que va a a haber una mayor exigencia en los resultados de las ayudas que se presten entre sí las cooperativas, lo que se denomina "solidaridad exigente transformadora", con el fin de evitar que se produzcan nuevos casos como el de Fagor Electrodomésticos.

Para ello, las divisiones que facilitan la integración de las cooperativas y el cumplimiento de sus objetivos, como ámbito sectorial integrado en la Corporación, van a jugar un papel primordial a la hora de exigir desde el rigor esos cumplimientos en la respuesta a la solidaridad que, desde distintas variables, se establecen entre las cooperativas.

Las divisiones que, en estos momentos son cuatro: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, van a adquirir un mayor protagonismo para "anticipar problemas de competitividad en las cooperativas y una mayor exigencia y rigor por parte de las instituciones corporativas que asignen esos fondos", tal y como ayer afirmó Javier Sotil en el congreso.

"Se trata de una solidaridad más exigente, que ayude a transformar verdaderamente las situaciones y evite su prolongación", afirmó el presidente de la Corporación Mondragón.

NUEVAS COOPERATIVAS En el congreso se han tratado también otros asuntos ordinarios, como la admisión de nuevas cooperativas, en concreto, Sareteknika –que se dedica a los servicios posventa de aparatos electrodomésticos–, formada por trabajadores que prestaban servicio en la quebrada Fagor Electrodomésticos y que seguirán dando servicio a los aparatos fabricados por CNA Group.

Asimismo, Javier Goienetxea fue elegido presidente de la comisión permanente y del congreso, en sustitución de Agustín Markaide, presidente de Eroski, que ha estado en el cargo en los últimos cinco años. ●

Te invitamos al preestreno exclusivo de

'El Gobierno Vasco en el exilio. Crónica de una esperanza'

Martes 16 de diciembre, Teatro Campos Eliseos.

Sesión, 19.00h en castellano.
Sesión, 21.00h en euskera.

Presentando este anuncio podrás recoger dos invitaciones en la tienda Deia (c/Urrutia 1, Plaza Indautxu).

Dos invitaciones por anuncio, hasta agotar existencias.

Horario: lunes a jueves 9.30h a 13.30h y de 16.30h a 19.00h
viernes: 9.30h a 14.30h

Deia

Facua asegura que las eléctricas cortan la luz a un millón de hogares

CONSUMIDORES – La organización de consumidores FACUA calcula que en 2013 se produjeron en torno a 1,03 millones de cortes de la luz por impago, extrapolando al total de usuarios domésticos los datos de cortes que constan en los informes de sostenibilidad de las dos principales energéticas, Endesa e Iberdrola. Gas Natural Fenosa oculta esta información en su memoria, aseguró Facua.– *Efe*

Se amplía a ACS un expediente sancionador por un cartel en el ladrillo

CONSTRUCTORAS – La Comisión de los Mercados y la Competencia ha ampliado a doce empresas más, entre ellas, ACS, un expediente sancionador abierto en septiembre de 2013 ante la sospecha de un posible cártel en el sector de las construcciones modulares. El *superregulador* investiga posibles acuerdos para el reparto de las adjudicaciones de licitaciones públicas y privadas, el reparto de clientes y la fijación de precios. – *E. Press*

Protesta de afectados por Fagor y Edesa

PIDEN SUS AHORROS. Varios cientos de damnificados por la quiebra de Fagor Electrodomésticos y Edesa exigieron ayer la devolución de los fondos que depositaron en las cooperativas en una concentración celebrada en el exterior del Kursaal de Donostia, donde se celebraba el congreso cooperativo del Grupo Mondragón. Los manifestantes, convocados por las plataformas Ordaindu y Eskuratu, recibieron en el exterior del palacio a los más de 600 cooperativistas que participaron en el congreso con una estruendosa pitada y consignas como *Quién lo diría, el Grupo Mondragón, la vergüenza de Euskal Herria*. Los congregados, que han perdido los ahorros que depositaron en Fagor y Edesa en forma de aportaciones voluntarias, préstamos mercantiles y capital social pendiente de devolución, portaban pancartas con lemas como *Fagor, concurso corrupto*, o *Devuelve los ahorros de los jubilados*. *Foto: R. Plaza*

Sotil apuesta por "reforzar los recursos propios" y ve "clave" engordar el capital

El presidente del grupo valora el congreso de ayer positivamente y cree que MCC ha salido reforzada

DONOSTIA – Javier Sotil, el nuevo presidente del consejo general de la Corporación Mondragón aseguró ayer al Grupo Noticias que "nos gustaría reforzar nuestros recursos propios para recurrir menos al endeudamiento financiero". El grupo afronta un nuevo futuro en el que según Sotil "necesitamos que nuestros capitales se refuercen".

"El capital es un instrumento clave", afirmó ayer. "Si tenemos el suficiente atractivo para atraer capital, hay que preguntarse cómo lo hacemos. Eso es lo que técnicamente tenemos que trabajar", esgrimió el recién nombrado máximo directivo del primer grupo cooperativo.

En ese futuro escenario, Sotil entiende que "cuando vayamos a endeudarnos, una parte puede proceder del sistema bancario, como hasta ahora", pero también ve abierto el "abanico del mundo financiero", porque a su juicio ese campo "llega tanto como la imaginación nos proporcione".

El dirigente valoró que tras la celebración del congreso que "hemos salido reforzados en el proyecto de futuro del grupo que era de lo que se trataba", aunque admitió que "desde mañana, tenemos que concretar las líneas por donde vamos a discurrir en el futuro".

El presidente de MCC estimó el valor de las crisis al considerar que "en un punto pueden ser necesarias hasta imprescindibles". "La crisis nos ha hecho remover los cimientos. En la vida, uno se plantea cambios sustanciales cuando tiene una crisis", estimó. "Hay que verlo como una oportunidad". – *C. Etxeberri*

El ministro de Economía español, Luis de Guindos. *Foto: Efe*

Guindos cree que el PIB crecerá más del 2% en 2015

Escuda su optimismo en que en ocasiones "se alinean los planetas" para impulsar la economía

BILBAO – El Gobierno español sigue enviando mensajes de optimismo en lo que a la situación económica se refiere. Ayer fue el turno del ministro de Economía, Un Luis de Guindos que aseguró que en 2015 se crecerá por encima de lo previsto.

Las previsiones oficiales del Ejecutivo *popular* sitúan el crecimiento del PIB español en el 2% en 2015. Es una de las predicciones más optimistas que han arrojado hasta ahora los diferentes agentes que han lanzado vaticinios. Pero el ministro de Economía aseguró ayer que esa previsión es "moderada" y se mostró convencido de que durante el próximo año se reforzará la recuperación de la economía en el Estado. "Estamos consolidando la salida de la recesión", dijo, en un foro para empresarios.

En su argumentario, el ministro esgrimió que en ocasiones "se alinean los planetas" y que ello permite un rebote importante de la economía. En el caso de la situación económica actual, De Guindos ve signos que muestran esta mejora de la economía, como que España ha ganado competitividad, que el mercado laboral sigue recuperándose, que la banca ha comenzado a dar crédito o que el sector inmobiliario y de la construcción han dejado de ser elementos contractivos. La caída del precio del petróleo y las medidas que ha puesto en marcha el Banco Central Europeo para que las entidades presten más a la economía, son otros de los razonamientos que lanzó el dirigente.

Pero pese a que trasladó un mensaje entusiasta, el ministro también se refirió a los riesgos que aún persisten y que amenazan con dejar en agua de borrajas las predicciones. La situación geopolítica, con los problemas económicos que se mantienen en Grecia, son algunos de los retos que persisten. Sobre la economía europea criticó que en materia de reformas la eurozona se ha quedado "claramente detrás". Y sobre España, aseguró que "la sociedad española es mucho más madura de lo que parece en las encuestas por la desazón social y los casos de corrupción", en referencia a la irrupción de Podemos. – *DEIA*

Bruselas lamenta que Grecia se enfrente de nuevo a la salida del euro

CRISIS – El comisario europeo de Asuntos Económicos, Pierre Moscovici, lamentó ayer en Atenas que Grecia se encuentre de nuevo ante una posible salida de la eurozona, después de los esfuerzos realizados hasta ahora. Moscovici, tras una reunión con el primer ministro griego, Andonis Samarás, se refirió a la posibilidad de que se adelanten las elecciones en el país y el nuevo Gobierno promueva el *Grexit*, la salida del euro. – *Efe*

Cata releva al director antes de tomar una decisión sobre Edesa

NOMBRAMIENTO – Cata Electrodomésticos anunció ayer por sorpresa el relevo del que ha sido su director general los últimos 14 años, Francisco Martín, y que era la persona que en principio estaba encargada de liderar el nuevo proyecto tras la adquisición de Fagor Electrodomésticos. Stephan Lüdtke le sustituye la misma semana en la que Cata se ha comprometido a decidir si reabre Edesa o traslada la producción a Gipuzkoa. – *DEIA*

Rosell partidario de aumentar el salario mínimo el próximo año

CEOE – El presidente de la CEOE, Juan Rosell, es partidario de hacer un "esfuerzo" para mejorar el próximo año el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) –fijado en 645,30 euros– porque en este asunto, según afirma, "los sindicatos empujan y nosotros nos dejamos empujar". En una entrevista a Efe, Rosell no quiere dar números, pero sí asegura que sería una mejora superior a la subida de las pensiones. – *Efe*

Las grandes eléctricas ceden a la banca el déficit de tarifa de 2013

TITULIZACIÓN – Las cinco grandes eléctricas que operan en España, que son Endesa, Iberdrola, Gas Natural Fenosa, EDP España y E.ON España, han titulizado entre cinco bancos españoles el déficit de tarifa de 2013, cuyo importe debían financiar inicialmente estas compañías. Se trata de 3.540 millones de euros de deuda cedidos a cinco entidades, que son BBVA, Bankia, Caixabank, Banco Popular y Santander. – *E. Press*

EL DIARIO VASCO

DECANO DE LA PRENSA GUIPUZCOANA www.diariovasco.com

SAN SEBASTIÁN
Jueves 17.10.13
Nº 25.729 • 1,30 euros

Salud y DVKirolak

La sede de Fagor Electrodomésticos de Mondragón. :: RAFA RIVAS/AFP

Fagor Electrodomésticos gana tiempo para intentar su salvación

Presenta un preconcurso de acreedores y tiene cuatro meses para refinanciar su deuda

Algunos centros de producción han cerrado ya sus puertas tras paralizar la actividad

El Gobierno Vasco pide un plan «estricto y realista»

Fagor Electrodomésticos ha presentado un preconcurso de acreedores en el Juzgado de lo Mercantil de San Sebastián al iniciar negociaciones para alcanzar un convenio anticipado de reestructuración de deuda. Desde este momento dispone de un plazo de hasta cuatro meses para negociar y alcanzar un acuerdo con sus acreedores, unas vías que, según indica, había iniciado semanas atrás «con la Corporación Mondragón, el Gobierno Vasco, la banca acreedora y el resto de acreedores para afrontar los pagos inmediatos que permitirían normalizar» su actividad. El anuncio del buque insignia y germen del Grupo Mondragón ha causado un fuerte impacto en Gipuzkoa por las consecuencias que pueda tener para la economía y el empleo en el territorio. El Gobierno Vasco lamenta una decisión «tan extrema» y exige a la cooperativa un plan de viabilidad «estricto, realista y ajustado».

MIGUEL ÁNGEL MATA, KEPA OLIDEN, PILAR ARANGUREN Y ALEXIS ALGABA P34
EDITORIAL P24

«No sabemos si habrá sitio para recolocar a todo el personal sobrante», dice un cooperativista

Año y medio de cárcel para los policías del caso Faisán

El ex jefe superior de Policía del País Vasco Enrique Pamiés y el inspector jefe José María Ballesteros han sido condenados a un año y medio de prisión por el chivatazo a ETA en el bar Faisán de Behobia, que frustró una operación policial en 2006, a la vez que les absuelve del delito de colaboración con organización terrorista al entender que pretendían solo no entorpecer un proceso en marcha para que ETA cesara su actividad.

M. BALÍN P30 EDITORIAL P24

Acuerdo en EE UU. El Senado anuncia un consenso para evitar la suspensión de pagos P44

Copago hospitalario. Medio millón de vascos volverán a tener gratis las medicinas en noviembre P5

LÓPEZ UFARTE, LA PASIÓN POR EL FÚTBOL EN LAS ANTÍPODAS P58

112 PÁGINAS			
Al día	2	Cultura	48
Ediciones	18	Anuncios	54
Opinión	24	Deportes	56
Esquelas	28	V	67
Política	30	Cartelera	72
Economía	34	Agenda	73
Bolsa	43	Televisión	74
Mundo	44	Pasatiempos	78
		El tiempo	79

El buque insignia

FAGOR

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

Primer semestre. Millones de euros (Datos a 30 de junio)

PLANTAS		CIFRAS DE NEGOCIO		RESULTADO	
13	España, Francia, Marruecos, Polonia, China	609 (en 2012)	491 (en 2013)	-22,5 (en 2012)	-66,8 (en 2013)
en cinco países					

CUOTA DE MERCADO

PLANTILLA
En 2012 había 6.998 trabajadores

TRABAJADORES EN 2013
5.642

1.630 cooperativistas en Euskadi

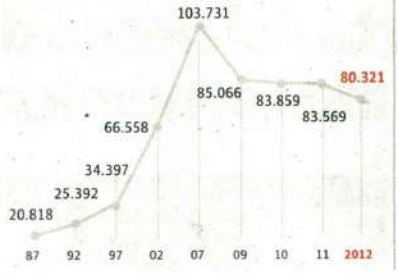
EL GRUPO MONDRAGÓN

MONDRAGON HUMANITY AT WORK
Finance | Industry | Distribution | Knowledge

EN TODO EL MUNDO
(cifras en 2012)

ENTIDADES	INVERSIONES	VENTAS	BENEFICIOS
289	331	12.903	125
(Más de 100 centros productivos)	millones de euros	millones de euros	millones de euros (2011)

EVOLUCIÓN DEL EMPLEO
(A tiempo completo)



EMPLEO POR ACTIVIDADES

Fagor Electrodomésticos gana tiempo para salvar lo máximo posible de la cooperativa

Presenta preconcurso de acreedores y dispone de cuatro meses para diseñar un plan industrial y lograr financiación

:: MIGUEL ANGEL MATA

SAN SEBASTIÁN. Fagor Electrodomésticos se da más tiempo. El buque insignia y germen del Grupo Mondragón presentó ayer por la mañana en el Juzgado de lo Mercantil de San Sebastián preconcurso de acreedores ante la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones de pago. Esta figura le permite entrar en suspensión de pagos sin la amenaza de que un acreedor solicite el concurso obligatorio y obligue a tomar decisiones rápidas y, quizás precipitadas, para evitar la quiebra. La cooperativa tiene ahora un plazo de cuatro meses para diseñar un plan industrial y encontrar financiación con la que pagar sus deudas y afrontar un nuevo futuro que, a la fuerza, será diferente al que ha conocido a lo largo de su dilatada historia, que comenzó en 1956.

La decisión se precipitó después de que el martes la Corporación Mondragón confirmase que no realizaría una nueva inyección de capital para salvar los muebles de su otrora 'joya de la corona'. Fagor Electrodomésticos había solicitado la semana pasada al resto de cooperativas 50 millones de euros para hacer frente a sus obligaciones más urgentes con proveedores, muchos de los cuales habían dejado ya de suministrarle. En mayo, el entramado de Mondragón ya había recurrido en auxilio de Fagor al avalar dos préstamos por valor de 70 millones de euros.

La decisión ha sido objeto de un duro debate en el seno de Mondragón. La solidaridad es el 'leit motiv' del grupo vasco desde sus orígenes y negar el auxilio a la madre del proyecto no entra en el imaginario de nadie. Pero el grupo lo componen más de 100 cooperativas con innumerables filiales con sus propios problemas y dificultades, y el riesgo de que Electrodomésticos se convirtiera en un 'saco sin fondo' llevó a los rectores de Mondragón a denegar la petición. El mensaje para la compañía que desde hace pocos meses dirige Sergio Treviño es claro: toca hacer los deberes, reestructurarse y diseñar un nuevo futuro. Cuando el trabajo esté hecho y se presente un proyecto creíble y viable, ahí volverá a estar el grupo.

En una comunicación interna a la que ha tenido acceso **DV**, firmada por los dos máximos responsables de la corporación, Txema Gisasola (presidente) y Agustín Markaide (presidente del Congreso y de la Comisión Permanente), los rectores de Mondragón recuerdan «el difícil contexto económico que está obligando a muchas cooperativas a asumir esfuerzos importantes durante largo tiempo, lo que limita drásticamente su capacidad de respuesta a un nuevo apoyo». En otras palabras, que volver a socorrer al fabricante de electrodomésticos podía poner en riesgo la viabilidad de otras cooperativas y el margen de maniobra de la Corporación ante eventuales problemas en otras compañías.

Txema Gisasola.

Sergio Treviño.

Más aún cuando, añade la nota en tono más contundente, «el proyecto estratégico de Fagor Electrodomésticos no es viable y los recursos que demanda no servirían para asegurar su futuro». Gisasola y Markaide recuerdan en todo caso que las cooperativas de Mondragón «han empleado al máximo» en los últimos tiempos «todas las capacidades disponibles propias, y también las de los intrumentos de la Corporación, para apoyar a Fagor Electrodomésticos».

Salvar 1.000 empleos

La pregunta ahora es qué va a pasar con los trabajadores, sobre todo con los 1.630 que son socios cooperativistas, dando por hecho que los empleados de las plantas exteriores, sobre todo Francia, tienen un futuro más negro, si cabe. De momento, todos los socios van al paro el lunes, con las dudas ayer no resueltas de los de la planta de Geyser Gastech de Bergara, dedicada a la fabricación de calentadores de agua y que, al ser una empresa participada también por el grupo alemán Vaillant, no es 100% de Fagor y podría tener un recorrido diferente. Esta fábrica y la de ollas de Eskoriatza son las únicas que permanecían abiertas ayer, aunque esta última solo operará hasta mañana. El resto (Basauri y las dos de Arrasate) han ido cerrando en los últimos días a medida que se han ido quedando sin carga de trabajo por falta de suministro. Antes cerraron las plantas de Francia y Polonia.

Nadie en el Grupo Mondragón pudo confirmar ayer qué ingresos van a tener en los próximos meses este millar y medio largo de trabajadores.

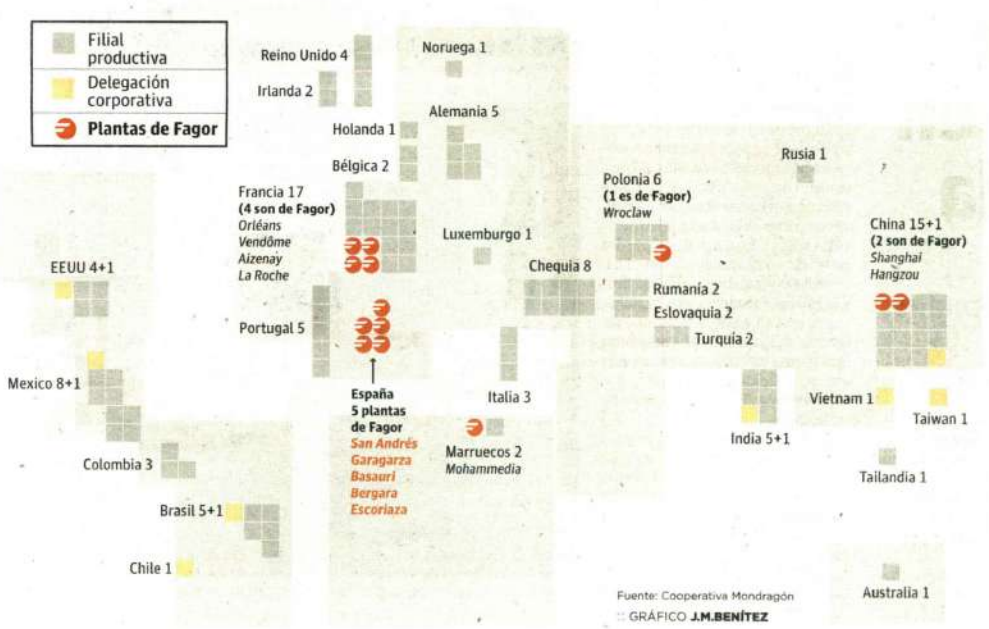
Los socios de Mondragón tienen un régimen especial por su condición de cooperativistas y por el propio entramado del grupo. Formalmente tienen la consideración legal de autónomos, pero a diferencia del resto de trabajadores, pagan la mayor parte de sus cotizaciones sociales (un 80%) a Lagun Aro EPSV, que ejerce como la Seguridad Social del grupo y que es la que paga su Sanidad, pensiones...

Así, no pueden acceder a la prestación pública de paro porque no han cotizado por ello. Es la propia Lagun Aro la que abona el desempleo, si bien en los cerca de 60 años de historia del grupo son contadas las ocasiones en las que se ha hecho frente a este tipo de pago, ya que en caso de recortes de personal en una cooperativa la primera medida es siempre la recolocación del socio en otra.

La deuda perpetua se desploma y crece el temor a no cobrar

Los 10.000 ahorradores que invirtieron en aportaciones financieras subordinadas de Fagor son conscientes de que cada vez tienen menos posibilidades de recuperar su dinero. La propia Ley de Cooperativas define la deuda perpetua como «aquella que, a efectos de prelación de créditos, se sitúa detrás de todos los acreedores comunes». Es decir, que los tenedores de las aportaciones se sitúan al final de la cola para cobrar.

Los títulos de Fagor volvieron a desplomarse ayer en el mercado de renta fija y cotizan al 23% de su nominal. También los de Eroski se vieron contagiados, al descender al 40% y 36%. Fagor emitió un total de 185 millones de euros en deuda perpetua.



ÁREA INDUSTRIAL millones €

	Ventas totales	Ventas internacionales	Inversiones
2008	6.511	3.791	571
2009	5.341	3.172	325
2010	5.711	3.594	377
2011	5.929	3.973	335
2012	**5.812**	**4.004**	**307**

ÁREA DISTRIBUCIÓN (Eroski) millones €

	Ventas totales	Inversiones
2008	9.073	708
2009	8.474	-14
2010	8.277	-327
2011	8.040	-153
2012	**7.092**	**9,5**

ÁREA FINANCIERA

	Caja Laboral Depósitos de clientes	Lagun Aro Fondos
2007	13.467	3.898
2010	13.741	4.478
2011	13.954	4.532
2012	**18.636***	**4.876**

* Tras fusionarse con IparKutxa

Trabajadores de la Corporación Mondragón, ayer en las instalaciones del grupo en Arrasate. :: KEPA OLIDEN

El Grupo Mondragón le niega una ayuda de 50 millones porque su proyecto «no es viable»

Pero la magnitud de lo que se avecina destrozaría las cuentas de la entidad. Nunca antes ha habido que pagar el desempleo a tantas personas. En principio, Lagun Aro garantiza un año de salario en el caso de que sea una parte de la plantilla la que se queda en paro, y dos años si son todos los trabajadores.

Trabajadores que participaron en las asambleas celebradas ayer para ser informados de la situación, señalaron que «parece que la idea es que recibamos el 80% de lo que nos corresponderia de la prestación de Lagun Aro, que equivaldría a en torno a un 60% del salario», si bien este dato no pudo ser confirmado por ningún representante del grupo cooperativo y en torno a este tema hay más rumores que certezas.

La mayoría de plantas están cerradas y los trabajadores se van al paro el lunes

A expensas de lo que pueda deparar el plan industrial que elabore Fagor, de la consecución de la financión necesaria para llevarlo a cabo, y del éxito o fracaso en su desarrollo, los cálculos preliminares del grupo son que podrían mantenerse en torno a mil empleos, por lo que habría una bolsa de en torno 700 socios con los que la Corporación se compromete a hacer todos los esfuerzos para buscarles acomodo.

Para empezar, Mondragón «reforzará los instrumentos organizativos existentes» y añadirá nuevas medidas, como la creación de una oficina de empleo corporativa. Además, se impulsarán las unidades de promoción de nuevas actividades en el grupo, de modo que se potenciará la creación de nuevas empresas capaces de absorber a los trabajadores que no sigan en el fabricante de electrodomésticos. Para apoyar estas iniciativas, la dirección plantea dotar un fondo con un importe inicial de 50 millones de euros, la misma cantidad que reclamaba Fagor. Por tanto, otro mensaje a la cooperativa: dinero puede haber, pero no para lo que nos habéis pedido.

Para Fagor Electrodomésticos, lo prioritario ahora es suscribir el convenio con los acreedores, diseñar el plan industrial –que supondrá un redimensionamiento y el cierre de fábricas– y encontrar la financiación necesaria para llevarlo adelante y poder reiniciar la actividad. Curiosamente, algunos de sus acreedores son otras cooperativas del grupo, por lo que un mal final del proceso amenaza con acarrear una reacción en cadena dentro de la Corporación.

El preconcurso: un tiempo extra para intentar reflotar la empresa

:: M. A. M.

SAN SEBASTIÁN. El preconcurso de acreedores es una posibilidad recogida en la última reforma de la Ley Concursal de 2011 que posibilita a una empresa en dificultades suspender su obligación de pagar sus compromisos sin necesidad de solicitar forzosamente un concurso de acreedores. El objetivo de la medida es dar a la compañía un tiempo extra para solucionar sus problemas (negociar con proveedores, refinanciar la deuda, diseñar un plan industrial...) sin las urgencias de tiempo y condicionantes que conlleva el concurso de acreedores.

Para solicitar esta fórmula, la compañía debe demostrar que ha iniciado ya las negociaciones para refinanciar su deuda y que ha obtenido adhesiones a una propuesta anticipada de convenio.

La principal ventaja del preconcurso es que blinda a la compañía ante la posibilidad de que un acreedor solicite el concurso obligatorio. Transcurridos tres meses de la comunicación al juzgado, el deudor deberá declarar el concurso dentro del mes siguiente (razón por la que el plazo real es de cuatro meses), haya o no alcanzado las adhesiones necesarias a su convenio de acreedores. Así, Fagor Electrodomésticos acabará solicitando en cualquier caso el concurso, aunque las opciones de supervivencia para la compañía serán muy distintas si acude a él con un acuerdo con sus acreedores bajo el brazo que sin él.

El germen de Mondragón, en la encrucijada

La crisis y la inversión para expandirse ponen en jaque a la primera cooperativa del Grupo Mondragón

:: PILAR ARANGUREN

SAN SEBASTIÁN. Fagor Electrodomésticos es la empresa más señera de la Corporación Mondragón, no en vano fue la compañía pionera del grupo cooperativista. El germen de lo que se ha convertido posteriormente en el primer grupo industrial de Euskadi y el séptimo del Estado. Surgió en 1956 y medio siglo más tarde se encuentra en una difícil encrucijada, víctima de la crisis económica y de una importante deuda que ha ido acumulando fundamentalmente tras la compra de la francesa Brandt en 2005.

Una adquisición que le permitió doblar su tamaño y ganar una mayor presencia internacional, pero que se le ha ido atragantando debido a un entorno económico poco propicio para digerir una operación de esta dimensión, que ha agravado sus tensiones de tesorería hasta el punto de arrojar pérdidas los últimos cuatro ejercicios. Unos números rojos que además han ido engordando hasta el punto de cerrar el primer semestre de este año con el triple de pérdidas que en el mismo periodo del año pasado, al arrojar un resultado negativo de 66,8 millones.

Una situación difícil de encarar pese a la ayuda recibida por parte del Grupo Mondragón y los sacrificios realizados por todas las cooperativas y coopeativistas, que llegaron a crear en mayo un fondo especial de 70 millones para poder asistir financieramente a Fagor Electrodomésticos, la joya de la corona, que se ha convertido desde ayer en un rey destronado, con todas las costuras al aire y sus debilidades a exposición pública.

Una imagen que no vislumbraron sus fundadores, cinco estudiantes de la escuela profesional de Mondragón –Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay– que en octubre de 1956 compraron el taller Otalora situado en Vitoria, con licencia para construir aparatos de uso doméstico. La bautizaron con el nombre de Ulgor, palabra formada por las iniciales de sus apellidos.

En 1959, inbuidos en las ideas de José María Arizmendiarreta, fundador de la escuela profesional, transformaron la empresa en cooperativa. El taller de Vitoria se trasladó a Mondragon y en 1959 registraron como marca Fagor.

Fagor fue la cooperativa más dinámica de las que se fundaron en Mondragón en aquella época. De hecho, contribuyó decisivamente a la formación de otras cooperativas, a la de Caja Laboral en 1959, la Escuela Politécnica en 1964 y el embrión de MCC en el mismo año, hoy Grupo Mondragón.

El esfuerzo financiero para comprar la francesa Brandt en 2005 se ha revelado excesivo

La cooperativa no ha dejado de crecer y de aquella primera empresa ha pasado 56 años más tarde a contar con trece plantas, cinco de ellas en Euskadi y otras ocho en diversas partes del mundo, además de cinco filiales. En concreto, tiene dos factorías en Arrasate, una en el barrio Garagarza, donde fabrica hornos, placas, lavadoras y lavavajillas; y otra en San Andrés, de donde salen frigoríficos. Además, cuenta con otra planta en Basauri –aparatos de aire acondicionado–, Bergara –calentadores de gas– y Eskoriatza –ollas a presión–.

En Francia tiene cuatro plantas –Orleans, Vendôme, Aizenay y La Roche–, otra en Polonia –Wroclaw–, en Marruecos –Mohanmedia–, así como dos en China –Shangai y Hangcon–. En estos momentos cuenta con 5.642 trabajadores, de los que 1.630 son cooperativistas. En el primer semestre de este año –últimos datos– facturó 491 millones, un 19% menos que en el mismo periodo del ejercicio anterior.

La crisis económica le ha golpeado con más fuerza que a otras cooperativas del grupo, ya que el sector de electrodomésticos está ligado al ladrillo y acumula un descenso del 40% desde el inicio de la recesión. Además, los mercados exteriores tampoco le han permitido salvar los muebles, ya que las ventas en Francia se han deteriorado hasta junio un 7,7% y en Polonia un 1,2%.

Las medidas paliativas puestas en marcha, como reducción de anticipos laborales, renuncia a pagas extras, calendarios flexibles, prejubilaciones o contención de gastos, se han revelado insuficientes para afrontar una situación muy complicada.

Los diferentes planes industriales, volcados en reforzar la expansión, tampoco han servido para relanzar la actividad de una cooperativa que en su máximo apogeo ha estado liderada por Txema Gisasola, actual presidente del Grupo Mondragón.

Imagen del exterior de la planta de Garagartza de Fagor Electrodomésticos

Los corsés del cooperativismo en la jungla del mercado

:: M. ÁLVAREZ

SAN SEBASTIÁN. El 'caso Fagor Electrodomésticos' tiene tintes de Big Bang en el seno del grupo cooperativo Mondragón. No solo porque es la primera vez que una de sus empresas recurre a la suspensión de pagos, extendiendo así la 'lepra' de la crisis entre muchos pequeños proveedores, sino porque lo sucedido demuestra que el modelo, plagado de virtudes, tampoco es la panacea que algunos pretendían pintar. Tiene sus propios corsés: la reticencia a adoptar medidas traumáticas pero necesarias; la lentitud en el proceso de toma de decisiones; las dificultades para abordar fusiones que incorporen al capital a socios financieros e incluso la imposibilidad legal de utilizar como mecanismo de defensa el expediente temporal de empleo. Fagor ha hecho que salten todas estas costuras a la vez.

Las cooperativas juegan en un terreno complejo. Un mercado globalizado en el que, como sucede en la selva, no sobrevive el más justo ni el que mejor amamanta a sus crías, sino el más fuerte. «Ha sido un problema de gestión. No han hecho lo que tenían que hacer». La frase se ha convertido en un tópico de referencia cuando se pregunta por lo sucedido a la 'vieja guardia' del equipo directivo del grupo y sus cooperativas. Una idea detrás de la que

IGNACIO MARCO-GARDOQUI

LA BOMBA ATÓMICA

El consejero Erkoreka lo calificó ayer como «la peor noticia económica del año». Estoy seguro de que acierta, pero creo que se queda corto. Es la peor noticia de varios años y no solo en el terreno económico. Fagor es el bastión de la industria guipuzcoana y el buque insignia de una manera diferente de hacer empresa. Es un factor esencial de arrastre para muchísimas industrias auxiliares y la piedra de toque para definir el margen de actuación del sector público. Es el terreno de juego en donde se debate el ejercicio de la solidaridad social y su preconcurso de acreedores es un mazazo que no se puede medir solo en términos de empleo perdido y actividad abandonada. Es todo eso y es mucho más. Es un reto para la sociedad vasca que se juega una parte de su ser en la solución, o no, de este inoportuno, inesperado y descomunal problema.

Al parecer, la medida se ha tomado ante la incapacidad de detener la sangría de pérdidas y para evitar la extensión de la gangrena a otros miembros del cuerpo cooperativo. Efectivamente, ni la Corporación en su conjunto, ni Laboral Kutxa, ni la Diputación, ni el Gobierno han podido evitar la noticia que ha inundado de zozobra a la comarca, a pesar de que llevaban buscando la solución desde hace meses.

Ayer, casi todo el mundo se dedicó a estimar y detallar los eventuales efectos de esta decisión. A mí, me parece tanto o más importante reflexionar sobre sus causas. Quizás sea excesivamente arriesgado sin tener todos los datos, pero pienso que Fagor padece la misma enfermedad, que es ya epidémica, de una buena parte de la industria vasca. Me refiero a la mala adecuación entre los productos fabricados y los costes incurridos en su fabricación. En este mundo global, de demanda inmensa, hay sitio para casi todos. Lo hay para las industrias que, si bien fabrican productos caros con costes elevados, crean un valor añadido que el mercado reconoce y paga por él. Basta considerar lo bien que ha sorteado esta crisis la industria del lujo. Y lo hay, por supuesto, para las industrias que fabrican productos banales y poco diferenciados a precios baratos. Para quienes no hay lugar, en este mundo tan competitivo como global, son para las industrias que fabrican caro y no consiguen que el mercado acepte sus precios al no premiar el valor de sus productos. Hace meses, un muy alto ejecutivo del grupo cooperativo me trasladaba su pesar por las críticas que recibían cuando deslocalizaban una parte de su producción y, a la vez, ni los trabajadores aceptaban reducir sus salarios, para abaratar costes, ni sus clientes aceptaban pagar más por suss productos. ¿Qué alternativa les quedaba entonces? La adoptada ayer es tan traumática que, supongo, sería la única posible.

El debate da para mucho y seguro que habrá ocasión de desgranarlo en los próximos días. Por ejemplo, los límites al ejercicio de la solidaridad. Algunos nos quejamos por pagar demasiados impuestos a nivel personal, otros quieren imponer límites a la solidaridad entre regiones, recuerden a Cataluña. Ahora toca a los vecinos y compañeros. Los trabajadores del Grupo ya habían consentido esfuerzos nada despreciables, pero se acabaron. O bien se han cansado o bien los consideran inútiles para arreglar el desaguisado.

Más cosas, ¿Qué será de la industria auxiliar que vive a su alrededor? ¿Hasta dónde se expandirá la mancha de aceite de la suspensión? ¿Quién, cuánto y cuándo recuperará las deudas contraídas? Y, aunque ayer casi todas las noticias enfatizaban el empleo ocupado en el País Vasco, ¿Qué sucederá con los trabajadores empleados en las ocho filiales de Fagor repartidas por el mundo? Muchas e importantes preguntas que iremos despejando en el próximo futuro que, de repente se ha tornado más oscuro para muchos conciudadanos.

en Arrasate, ayer tarde. :: OLIDEN

Las instituciones vascas piden un replanteamiento «realista»

El Gobierno Vasco reclama a Fagor un plan de viabilidad «más ajustado», mientras que la Diputación considera que hay que realizar una «profunda reflexión»

:: ALEXIS ALGABA

SAN SEBASTIÁN. «La peor noticia económica del año». La frase del portavoz del Gobierno Vasco, Josu Erkoreka, podría resumir el sentir de las instituciones vascas tras presentar Fagor Electrodomésticos el preconcurso de acreedores. Las crudas palabras valorativas fueron acompañadas por un tenue mensaje de esperanza que en todos los sentidos se dirige a una más que necesaria «reestructuración ordenada» de la cooperativa. En otra palabras, como admitió más tarde la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad Arantza Tapia, que la empresa presente un plan de viabilidad «más ajustado y realista» salvando la parte «de mayor valor añadido» de la misma con el fin de mantener «el máximo número de empleos posible».

La consejera apostó por «explorar» un escenario que pase por analizar la posible reestructuración de parte de la actividad de la empresa. «Somos conscientes de que no toda la actividad que desarrolla Fagor Electrodomésticos actualmente puede ser viable, pero vemos factible reestructurar una parte importante de esa actividad aquí en Euskadi», señaló. Para acometer dicha tarea, Tapia solicitó la «implicación decidida» por parte de la Corporación Mondragón y exigió un trabajo «conjunto, de análisis pormenorizado» de cada una de las líneas de negocio de la firma para conseguir hacer viable a la empresa en un corto-medio plazo. Además insistió en que el Grupo Fagor ha contado con «todo tipo de ayudas» que haya podido conceder el Gobierno Vasco como avales, ayudas a la innovación o préstamos participativos.

El Ejecutivo vasco garantizó ayer que mantendrá el «acompañamiento» de un plan de viabilidad «exigente y acorde al mercado, tanto local como internacional».

Por su parte el diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano, respaldó la teoría de la necesidad de una «profunda reflexión» dentro del Grupo Fagor, de forma que se analice «lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal hasta el momento» para intentar reconducir la situación. «Hay que tratar que los errores no se repitan», sentenció el diputado general.

Garitano señaló que la Diputación ha seguido desde cerca la situación y ha colaborado con el Gobierno Vasco, el Grupo Fagor y la Corporación Mondragón en todo el proceso de los últimos días que ha culminado en una situación «muy dura». «Quiero lanzar un mensaje de compromiso y esperanza a los trabajadores», concluyó Garitano, que reclamó además al Gobierno Vasco que «gaste el dinero en generar empleo y no en infraestructuras que no van a ninguna parte».

Empresarios preocupados

Por otro lado, la patronal vasca Confebask se lamentó del «terrible impacto» que sobre el tejido productivo vasco está teniendo una coyuntura económica que dura ya seis años y ha hecho desaparecer durante este tiempo casi 8.000 empresas y más de 18.000 autónomos y ahora pone en serio riesgo la continuidad de Fagor. Confebask observa la situación como «una nueva muestra del duro impacto de la crisis sobre nuestro tejido productivo» y demandó medidas urgentes para afianzar la supervivencia y competitividad de las empresas vascas.

La patronal se solidarizizó con la dirección de Fagor Electrodomésticos, los socios cooperativistas y el conjunto de trabajadores, lamentando esta «mala noticia y el difícil momento que atraviesa un proyecto empresarial referente y cabecera dentro del movimiento cooperativo vasco y de nuestra industria».

LAS FRASES

ELA

«Los responsables que han llevado a Fagor a esta situación lo son hoy del grupo MCC»

CC OO de Euskadi

«Es uno de los resultados de la aplicación de las políticas de austeridad y consumo en Euskadi»

LAB

«En esta situación ha sido clave el distanciamiento del espíritu cooperativista inicial»

PSE

Culpa a la «globalización», a la prolongación de la crisis y a decisiones «quizá no acertadas»

«Hace diez años se podía haber salvado»

Hay temor de que los socios tengan que responder con su patrimonio para saldar la deuda

:: KEPA OLIDEN

ARRASATE. El temor por un futuro incierto se cierne sobre Mondragón. Las consecuencias impredecibles de la situación por la que atraviesa Fagor Electrodomésticos han desatado todas las alarmas. Empresas, negocios, comercios o bares contienen la respiración. La incertidumbre es máxima tras una semana en la que se ha confirmado la solicitud de preconcurso de la antigua Ulgor, emblemática cooperativa fundada en 1956 y 'madre' de todo el Grupo Mondragón.

El hasta ahora «impensable» desplome de Electrodomésticos copa todas las conversaciones en la comarca. No en vano, el grueso de sus casi 1.700 socios trabajadores residen en el Alto Deba, y el peso económico y social de este colectivo resulta determinante para la prosperidad o la decadencia general.

«Pánico» es el término que emplea Gorka, un trabajador de la planta de frigoríficos, para describir su estado de ánimo ante la noticia del cierre, de momento temporal, de Electrodomésticos. Gorka y su esposa Inés, socia en la planta de Garagartza, son una de tantas parejas cuyo medio de vida se tambalea. Estos jóvenes, padres de dos hijos de corta edad, sobrellevan como muchos la carga de una hipoteca cuya mensualidad llega puntualmente sin reparar en los vaivenes de las situaciones particulares.

La incertidumbre y el temor campan entre los socios de una cooperativa cuya pervivencia parecía garantizada. Anteayer, muchos de ellos, como Gorka, creían, «o queríamos creer, que Fagor Electrodomésticos era demasiado grande como para que lo dejen caer». Daban por descontado que los millones que necesitaba «saldrían de algún lado». Pero la realidad les ha desengañado.

Los años de «buena vida», reconocía un socio bergarés de Electrodomésticos, «se acabaron». Este mismo cooperativista apunta que «quizá era necesario que viniera alguien de fuera a poner el cascabel al gato». Nadie de casa «se ha atrevido a adoptar las medidas que debían haberse tomado diez años atrás, cuando aún se podía haber salvado la empresa».

Inevitablemente, la preocupación que prevalece entre los trabajadores tiene que ver con el número de empleos que se lograrán conservar en el proceso que ahora se abre. Los socios son conscientes de que «se reducirá la plantilla, trabajaremos más y ganaremos menos». Pero la invocación a la solidaridad cooperativista, materializada en prejubilaciones y reubicaciones en otras fábricas, podría aminorar los efectos de la reconversión de Fagor Electrodomésticos. Pero nadie se aventuraba a cifrar cuántos socios permanecerán en sus puestos y cuántos acabarán en un paro costeado por Lagun Aro y a la espera de una reubicación.

Gorka e Inés, un matrimonio de cooperativistas padres de dos hijos, temen por su futuro. :: OLIDEN

Pero la pregunta que muchos cooperativistas se hacen es «si realmente habrá sitio para todo el personal sobrante de Electrodomésticos en otras cooperativas». La desbandada iniciada tiempo atrás ha derivado en las últimas semanas en una «espantada general tratando encontrar un hueco en otras cooperativas del grupo. Ahora mismo hay colas de solicitudes para entrar en Ederlan», aseguraba este bergarés que trabaja en la planta de Garagartza.

A las incógnitas en torno a las reubicaciones se suman otros factores subjetivos como los que mencionaba una cooperativista de Arrasate: «Los socios de Electrodomésticos estamos mal vistos en algunas cooperativas; en Ederlan, porque se han dado algunos casos de reubicados que han solicitado la reincorporación porque el trabajo allí es más duro, y en Copreci porque los índices son en general más altos aquí que en la cooperativa atxabaltarra».

Las incertidumbres que rodean a las reubicaciones se suavizarán con el 'colchón' de los subsidios de desempleo que Lagun Aro abonará a los socios mientras permanecen a la espera de ser reubicados.

Pero estas reubicaciones, como apuntaba un veterano y cualificado cooperativista jubilado, tendrá su coste. «La movilidad de muchos socios que desde hace años trabajan en San Andrés o Garagartza se puede incrementar notablemente con reubicaciones en empresas situadas en otras localidades relativamente alejadas».

De igual modo, en algunas de estas empresas «se podrían producir movimientos indeseados de personal. Socios de duración determinada que llevan tiempo en la empresa y que dominan perfectamente su puesto de trabajo podrían verse abocados a abandonar sus empleos para dejar su lugar a cooperativistas consolidados provenientes de Electrodomésticos».

Dinero perdido

Los socios cooperativistas de Fagor Electrodomésticos han perdido todo el dinero que tenían depositado en la cooperativa. Sus aportaciones de capital y las de los inversores en deuda subordinada que acudieron al reclamo del 7,5% de interés ofrecido en su día por Fagor Electrodomésticos, se han volatilizado para siempre. La enorme deuda que arrastra esta cooperativa ha consumido unos ahorros privados que un experto financiero cifraba «en unos 120 millones de euros, que se han esfumado entre vecinos de Mondragón y comarca».

Desde jóvenes y modestas cartillas con 18.000 euros hasta veteranas y abultadísimas cuentas con más de 300.000 se han evaporado en la vorágine financiera de Electrodomésticos. Un cooperativista jubilado lo resumía así: «He perdido la 'mochila' que guardaba para permitirme algunos caprichos durante mi jubilación».

La cuestión de las aportaciones de capital social que cada cooperativista mantenía en Fagor Electrodomésticos es fuente de una preocupación añadida. En opinión de destacados socios, la responsabilidad de cada cooperativista a la hora de afrontar la inmensidad de la deuda de Electrodomésticos «empieza y acaba con la aportación». Pero muchos no las tienen todas consigo, y en la Notaría de Mondragón llevan meses «recibiendo consultas sobre separaciones de bienes y cambios de titularidad de viviendas por parte de muchos cooperativistas alarmados por el riesgo de que un juez dictamine que cada socio deberá responder con su patrimonio personal».

El dueño de un establecimiento de la arrasatearra calle Ferrerías no ocultaba su desazón y su preocupación ante el sombrío panorama que se perfila en Mondragon. «Muchos comercios se verán abocados a echar la persiana», vaticinaba. Los únicos que tienen «alguna oportunidad son aquellos que estén libres de costes financieros derivados de créditos o el pago de alquileres». Y aun así, las perspectivas «son muy poco halagüeñas» aseguraba.

«Los zapatos de 200 euros pasaron a la historia en las tiendas de Mondragon». Esta aseveración manifestada por una arrasatearra encierra una obvia crítica a los «precios desorbitados que durante años nos hemos habituado a pagar en la localidad». En opinión de consumidoras como la citada, las tarifas de los comercios y de la hostelería local van a tener que aplicar un ajuste a la baja si quieren mantenerse

en un mercado cuya capacidad de consumo decrece.

La caída de una empresa emblemática como Fagor Electrodomésticos era algo impensable tan solo una década atrás. Su solidez era garantía suficiente para captar el interés de depositantes atraídos por la oferta de un 7% de interés.

En un paralelismo histórico que en su día mencionó el escritor Jose Mari Velez de Mendizabal, el siglo XX se caracterizó en Mondragon por el surgimiento de dos colosos industriales, cada uno de ellos en un ciclo histórico de aproximadamente 50 años. Primero fue la Unión Cerrajera, la 'madre' Cerrajera, de la que durante la primera mitad del siglo surgieron incontable nuevas iniciativas empresariales. Pero su declive, también impensable para los mondragoneses de aquella época, vendría de la mano del cooperativismo. En la legendaria Cerrajera ahora se levantan viviendas, y como decía un mondragonés, «está por ver si donde se levanta Ulgor no veremos también casas». Pero este vaticinio tiene pocos visos de convertirse en realidad «porque no va a haber gente para vivir en ellas» añadía.

«¿Nos encaminamos hacia un Mondragón de 12.000 habitantes?» se preguntaba un veterano y cualificado cooperativista. El descenso demográfico de la localidad es desde hace años un fenómeno lento e inexorable hasta ahora atenuado por la inmigración. Pero este saldo migratorio también podría invertirse si el paro se dispara hasta el 30%, el comercio se resiente y las únicas oportunidades laborales son para técnicos con alta cualificación.

Una de las enseñanzas que se extraen de la crisis de Fagor Electrodomésticos es que el empleo para «mano de obra no cualificada en el sector industrial se ha acabado en Mondragon. Ya no va a haber puestos de trabajo para 'tontos'», señala el experto financiero.

La extinción de los empleos industriales de base preocupa y mucho. Más aún cuando no existe una alternativa en el sector servicios. Mondragón se halla subdesarrollada en lo que al sector terciario se refiere. «Para dar de comer a la gente tenemos que desarrollar el sector servicios. En Mondragón carecemos de oficinas de Seguridad Social, Hacienda, Iberdrola, juzgado de primera instancia, gas...». Tales carencias, dice este mondragonés, «limitan las posibilidades de empleo y riqueza y, encima, restan atractivo para la implantación de nuevas empresas».

«Hay una espantada general tratando de encontrar un hueco en las otras cooperativas»

Los socios han perdido todos los fondos que tenían depositados en Fagor

«Compramos un trabajo y ahora igual hay que pagar la deuda con el piso»

:: LEIRE PÉREZ

BASAURI. «Todavía estamos es una situación de preconcurso», intentaba tranquilizarse ayer una trabajadora de la planta de Basauri, que emplea a unas 200 personas de las casi 1.700 que ocupa Fagor en Euskadi. «Tenemos que ser positivos», repetía. Sin embargo, la suya no era precisamente la postura mayoritaria entre los asalariados. Los cooperativistas abandonaron ayer su puesto de trabajo con lágrimas en los ojos por la incertidumbre de desconocer hacia dónde se dirigen sus vidas.

Dos trabajadores abandonan ayer la cooperativa en Basauri. :: M. ATRIO

La mayoría de los trabajadores de la única factoría vizcaína del grupo llevan más de una década vinculados al grupo Mondragón. Accedieron a un puesto en su juventud y confiaban en jubilarse entre esas cuatro paredes. A cambio de esa supuesta seguridad, tuvieron que hacer una aportación de 12.000 euros. En los últimos meses ya presentían que uno de los buques insignia del asociacionismo vasco estaba en dique seco. «Llevamos años con números negativos y ya nos quitaron la extra de este año», recuerdan. «Ha habido épocas en las que había dinero, no sabemos qué ha pasado».

Si Fagor entra finalmente en concurso de acreedores, la nómina no es lo único que los cooperativistas podrían perder. «Nos han dicho en la reunión que incluso deberíamos responder con nuestros bienes y pagar con nuestros pisos las deudas que la empresa acarree, incluidas las aportaciones», explican Marisol y Laura. Las circunstancias de estas vecinas de Galdakao y Basauri son aún más preocupantes, si cabe. Rondan los 40 años y ambas son madres solteras, con lo que no hay otra vía de ingresos en casa para pagar la hipoteca, uno de los mayores motivos de agobio de cualquier desempleado. «Hemos sacado a nuestros hijos sin ninguna ayuda y nos encontramos con esto», se lamentan. Todavía recuerdan «con qué alegría vinimos aquí la primera vez a trabajar». «Compramos un puesto de trabajo y ahora nos llevamos las deudas», comentan indignadas.

Laura cuenta que su padre también trabajaba en las instalaciones de Basauri y que ha perdido unos 90.000 euros en varias aportaciones, el equivalente a las preferentes de Fagor. «Solo faltaría que ahora me quitaran mi casa», protesta. «Llevo años ahorrando para ir quitándome el préstamo y me quedan dos años para terminarlo de pagar».

RENAULT OCASIÓN

LO QUE DARÍAS POR UN COCHE ASÍ

*Oferta válida financiando con RCI Banque Sucursal en España un importe mínimo de 4.000€ a través de promo de descuento para Vehículos de Ocasión de menos de 24 meses. Permanencia mínima 24 meses. Descuento ofrecido por RECSA y Gaursa. Incompatible con otras ofertas financieras. Consulte condiciones en la concesión. Oferta válida para particulares hasta el 31/10/2013.

Renault recomienda elf

RENAULT

GAURSA AVDA. LETXUNBORRO, 89. TEL. 943 63 91 22. IRÚN / AVDA. OTAOLA, 22. TEL. 943 82 09 74. EIBAR www.gaursamotor.com

EL DIARIO VASCO

DECANO DE LA PRENSA GUIPUZCOANA www.diariovasco.com

SAN SEBASTIÁN
Viernes 01.11.13
Nº 25.744 • 1,30 euros

TABAKALERA SE CORONA CON UN PRISMA

Está previsto que el edificio esté ya cerrado con tejado y ventanas a finales de año o a principios de enero P51

DIECISÉIS COROS DE NUEVE PAÍSES COMPITEN EN TOLOSA P46

Desazón por el futuro

Miles de personas se manifestaron en Arrasate, mientras Fagor Electrodomésticos da el primer paso para su liquidación

ALEXIS ALGABA, MIGUEL ÁNGEL MATA Y DAVID TABERNA P34

Una multitudinaria manifestación recorrió ayer tarde las calles de Arrasate a favor del futuro de Fagor Electrodomésticos. :: MICHELENA

La Diputación acusa al PNV de «despilfarrar» al presentar su Presupuesto

Los servicios sociales se llevan la mitad del dinero de las cuentas del próximo año

La Diputación de Gipuzkoa presentó ayer su proyecto de Presupuesto foral para 2014, con una dotación para la gestión foral de 758,64 millones de euros, un 3,02% más que este año. El diputado general, Martin Garitano, contrapuso el proyecto a los de la «época de despilfarro», en referencia al PNV. La dotación para el próximo ejercicio irá destinada principalmente a política social, movilidad e infraestructuras viarias, priorizando el transporte público, así como a empleo y desarrollo local y fomento de proyectos culturales y de euskara.

FERNANDO SEGURA P26

Crecen las incineraciones. En Gipuzkoa se igualan a las inhumaciones P2

350 millones para el TAV en Gipuzkoa. El Gobierno Vasco lo contempla en sus cuentas para 2014 P28

Accidente mortal en Astigarraga. Un motorista de Donostia colisionó contra un camión P8

«Soy de Osasuna, pero también de la Real en Champions»

Javi Gracia
Entrenador de Osasuna P56

96 PÁGINAS			
Al día	2	Cultura	46
Ediciones	12	Anuncios	54
Opinión	20	Deportes	56
Esquelas	23	V	71
Política	26	Cartelera	76
Economía	34	Agenda	77
Bolsa	41	Televisión	78
Mundo	42	Pasatiempos	82
		El tiempo	83

Hoy los 4 cortapastas
consíguelos por solo 3,95 euros

Ánimos de hielo en Arrasate

La incertidumbre por el cierre de Fagor embarga a los miles de personas que se manifestaron ayer

Socios, vecinos y amigos se funden en un solo grito por el futuro de la firma, y la mayoría dirige sus quejas a la cúpula de la Corporación

:: ALEXIS ALGABA

ARRASATE. Miles de personas salieron ayer a las calles de Arrasate para gritar que «¡Fagor y Edesa no se cierran!». Fue el único quejido pronunciado al unísono por voces jóvenes, veteranas y hasta infantiles que ven como el sustento que ha sido el garante de sus vidas y el que intuían para próximas generaciones se diluye irremediablemente. Fue el aullido de un animal herido, que no se hizo notar hasta el ecuador de la manifestación convocada ayer tarde en la localidad por el Consejo Rector y el Consejo Social de Fagor Electrodomésticos.

Los últimos rayos de luz vieron nacer la concentración desde la puerta de la fábrica de San Andrés, el mismo lugar desde el que partió la primera, hace ya dos semanas. Esta vez la tarde era más gélida, unos 20 grados menos. Las bermudas del día 18 dejaron paso a las sudaderas y forros polares, aunque otro frío se ha instalado con más fuerza en los huesos de todos los cooperativistas de Fagor Electrodomésticos desde que el miércoles la Corporación Mondragón anunciase que no prestaría ni un euro más para sacarles del agujero. «¡Más implicación a la Corporación!», gritaban algunas voces al concluir la caminata, que transcurrió en ambiente sereno. Voces que salen desde dentro y que muchos de los presentes admitían que compartían pero se negaban a pronunciar en voz alta.

La manifestación discurrió en un inicio en un ambiente procesional un tanto inquietante para los medios de comunicación allí congregados. El pronunciado silencio tan solo se rompía por los aplausos de los socios, compañeros de otras cooperativas del grupo y vecinos que se agolpaban en las aceras y se sumaban posteriormente al pelotón. Al final fueron miles los que llenaron las calles, difícil cuantificar cuántos, pero una marea «nunca antes vista» para algunos arrasatearras.

La marea comenzó a rugir con el «¡Fagor no se cierra!» mediada la manifestación. Como si todos los presentes aguardaran a que alguien rompiera el hielo, la consigna se fue propagando. Un grito pronunciado al unísono por todos y cada uno de los manifestantes de una forma automática, aunque en la cara de todos se reflejaba que sus mentes se encontraban pensando en el empleo que han perdido, el capital social que ven a punto de perder o las aportaciones voluntarias que se esfumarán con toda probabilidad. «Llevo nueve años como socia de la cooperativa y tengo claro que voy a perder los 42.000 euros aportados que me dejó mi padre», señala Susana. Con 35 años, «por suerte» dice, no tiene hijos ni pareja, aunque tiene una hipoteca que pagar. «Siempre hay esperanza de que llegue algo o nos reu-

Miles de personas se unieron a la manifestación de ayer en Arrasate bajo el lema 'Etorkizunaren Alde' (Por el futuro). :: REPORTAJE FOTOGRÁFICO: MICHELENA

Azpeitia, preocupada por el futuro de Grumal

Representantes del Ayuntamiento de Azpeitia, encabezados por el alcalde, Eneko Etxeberria, se sumaron el miércoles a la reunión que mantuvo el diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano, con los alcaldes del Alto Deba en Arrasate, al considerar que la crisis de Fagor Electrodomésticos también tendrá consecuencias graves en la comarca del Medio Urola, sobre todo en Azpeitia.

Y no sólo porque, según los datos aportados por el Consistorio, Fagor emplea actualmente a 59 trabajadores de la comarca, de los que 39 viven en Azpeitia. La mayor preocupación del Ayuntamiento pasa por el futuro de Grumal, empresa de la localidad dedicada a la fabricación de muebles de cocina, que fue comprada en 2005 por Fagor Electrodomésticos (el mismo año en que adquirió Brandt), dentro de sus planes de crecimiento y para reforzar su actividad de encastre, una de las rentables de la compañía. Grumal emplea a 149 trabajadores, de los que, según datos aportados por el consistorio, 54 trabajan de forma temporal para otras cooperativas del Grupo Mondragón. Desde el Ayuntamiento afirmaron que esta empresa, también en preconcurso de acreedores, está analizando presentar el concurso.

Por este motivo, los representantes azpeitiarras piden a todos los agentes implicados que «apuesten por el futuro de Grumal» y que se tomen medidas para defender el empleo de sus trajadores, «al igual que el del resto de empleados de la cooperativa». En opinión del gobierno municipal de Azpeitia, «más allá de las críticas puntuales, la situación actual no debe servir para escenificar la derrota del cooperativismo, sino que el futuro debe pasar por profundizar más en el modelo». El Ayuntamiento mostró su solidaridad a todos los «vecinos y trabajadores afectados por la crisis».

biquen en otra cooperativa, pero de momento no nos han dado ninguna solución clara», se lamenta.

Mucho más pesimista se muestra Jose Mari Galdos. «De puta pena, cómo voy a estar», sentencia. «Lo que nos han hecho hasta ahora es engañarnos y engañarnos», afirma desde la posición de un cooperativista que lleva 38 años trabajando en la empresa. «Nos han dejado en la calle, no nos han dado información de nada y solo se han dedicado a tapar agujeros mientras han podido para seguir adelante», se queja. Con 56 años parece tener asumido lo que le puede ocurrir: «difícil reubicación, nos han comentado a los mayores de 55 años. Con eso te digo todo». Lo único que espera es que «no lleguen a tocar el patrimonio de cada uno» y que sean solo las aportaciones las que este cierre se lleve por delante.

Loli no alcanza todavía esos 55 años, pero se acerca con sus 50 a esa edad que desde la Corporación se cataloga como de «difícil reubicación». «Lo que no entiendo es por qué no han modificado el plan de viabilidad tras haber sido rechazado en verano. Estoy asqueada por eso, nos han engañado y no nos han contado la mitad de las cosas», argumenta. «Nos hemos quedado en el paro por cuatro sinvergüenzas», añade.

Otra que no duda en hablar claro es Blanca, que lleva más de una decena de años como socia cooperativista y más de 20 años trabajando en Fagor. Rodeada de sus amigas que hasta hace dos semanas trabajaban en la planta de Garagartza, sabe que sus ahorros y los de su marido, socio también, invertidos en aportaciones están a punto de volar, y no duda en apuntar en una única dirección al igual que sus compañeras. «El señor Gisasola (presidente de la Corporación Mondragón y exdirector general de Fagor Electrodomésticos) ha llevado a la ruina a Fagor», declara. Ellas trabajan en el segmento de cocción, uno de los que «en teoría» se denominan salvables y rentables para la firma. «Siempre nos decían que iba bien y el que está ahora de jefe de Mondragón nos decía que ahí había partido», asegura. «Ahora tenemos la sensación de que nos va a mandar al paro para hacer una limpia y empezar de cero con la fábrica», se teme. No saben qué criterios se seguirán ahora para recolocar a los más de 1.630 socios, aunque apuntan que «algunos ya están encontrando sitio».

Los que, de momento, no figuran en ningún esquema de recolocación de Mondragón son los 230 trabajadores de Edesa en Basauri. La ya conocida como marea azul de las protestas, ya que acuden con camisetas de color azul y megáfono en mano. «Reivindicamos que también somos Fagor y que si peleamos todos juntos podemos sacar esto adelante», señala María Jose, que ha pasado los últimos 11 años de su vida trabajando en Edesa.

La manifestación concluyó en la Herriko Plaza de Arrasate, donde el Consejo Rector y el Consejo Social leyeron un comunicado en el que solicitaron «en la medida de lo posible, el mantenimiento de todos los empleos y la garantía de condiciones dignas para jubilaciones anticipadas y prejubilaciones». Además alertaron del posible «impacto que tendrá el cierre en el resto de cooperativas y empresas de la zona».

Vea el vídeo escaneando con su móvil este código QR

LAS FRASES

Exabier Arrieta
Portavoz Consejo Social

«El cierre tendrá impacto en empresas y cooperativas que pueden ver cuestionada su supervivencia»

Jose Mari
Cooperativista

«Nos han dejado en la calle, no nos han dado información de nada; solo nos han engañado»

Susana
Cooperativista

«Tengo la certeza de que voy a perder los 42.000 euros que me legó mi padre en aportaciones»

Blanca
Cooperativista

«Tengo la sensación de que nos mandan al paro para hacer una limpia y empezar de cero en Garagartza»

Un grupo de socios reparte adhesivos de Fagor al inicio de la marcha.

Varios manifestantes solicitaron la devolución de sus aportaciones.

«Fagor, Edesa, ez itxi!», fue el grito que predominó en el recorrido. AFP

La Herriko Plaza se llenó para escuchar el comunicado final.

Los trabajadores de Edesa inician un encierro el martes

La decisión del Grupo Mondragón de no echar un capote a Fagor cayó ayer como una losa sobre la planta de Edesa en Basauri. Durante dos horas, los 230 cooperativistas decidieron en asamblea su estrategia tras la cada vez más factible posibilidad de que la matriz de la firma eche la persiana «en una semana». Los trabajadores de la planta vizcaína, que han acordado no lanzar reproches a la Corporación, temen que sus peculiaridades den al traste con su futuro. Y es que no son un 'pata negra' del conglomerado.

En los años noventa, cuando Edesa se unió al movimiento cooperativista, sus empleados decidieron seguir cotizando a la Seguridad Social para no perder los derechos adquiridos. Se trataba de una plantilla envejecida, aunque con el cambio de siglo se rejuveneció gracias a los contratos relevos. Su negativa de entonces a incorporarse a Lagun Aro EPSV, empresa que cubre la prestación de desempleo de los socios de Fagor y el resto de cooperativas, puede volverse ahora en su contra.

En Basauri no tienen claro que vayan a ser «recolocados» de igual forma que sus compañeros. «Tememos que nos dejen de lado», señala Jesús, con 37 años de servicio en la fábrica. «En la reubicación pueden tener preferencia los de Lagun Aro, porque a ellos les tienen que pagar el paro y a nosotros no», argumenta.

«No es momento de dar pena, vamos a luchar hasta el final», advierte por su lado Fernando Otero. A partir del martes llevarán a cabo un encierro indefinido en el exterior de la planta. «No lo hacemos dentro porque estamos seguros de que en pocos días van a cerrarla», comenta otro trabajador. En grupos de diez, harán relevos de cuatro horas con el objetivo de que la movilización esté siempre viva. «Será en defensa de nuestro empleo y por la viabilidad de la empresa», explica Otero.

Fagor da el primer paso para su disolución, pero aún se aferra a un milagro

Presenta concurso de acreedores para su filial de Polonia y rastrea las últimas opciones de hallar dinero para salvarse

:: MIGUEL ANGEL MATA

SAN SEBASTIÁN. La cuenta atrás definitiva comenzó ayer. Fagor Electrodomésticos presentó en el Juzgado de lo Mercantil número 1 de San Sebastián la solicitud de concurso de acreedores para su filial de Polonia, Fagor Mastercook, «ante la falta de financiación para hacer frente a las obligaciones contraídas con sus proveedores». Aunque la entrada en concurso de la filial no afecta directamente a la matriz, que sigue protegida por la figura del preconcurso bajo la legislación española, la situación de insolvencia por la que atraviesa el conjunto de la compañía hacé prever que esa solicitud es solo la primera, a la que seguirán en los próximos días las de Francia y España. Un concurso que, según admite la propia empresa, estará encaminado a la liquidación del emblema del cooperativismo de Mondragón. El trámite de ayer supone, de este modo, el primer paso para la disolución de la histórica firma guipuzcoana.

Pero mientras eso sucede, el equipo que lideran Xabier Bengoetxea (presidente) y Sergio Treviño (director general) se resiste a morir. Un día después de advertir al resto de cooperativas del Grupo Mondragón de que sin un nuevo auxilio por su parte se vería abocada a «la desaparición de todas las actividades de la empresa y todos sus puestos de trabajo, sin solución de continuidad», Fagor Electrodomésticos señaló ayer que la cooperativa no ceja en su empeño de hallar en otra parte los 170 millones que estima necesarios para hacer frente a las deudas pendientes y financiar un plan de reestructuración en el que solo creen la dirección de la cooperativa y sus trabajadores.

Un 'plan B' que, admiten fuentes de la empresa, es «extremadamente difícil» de lograr porque a día de ayer no había «nada» sobre la mesa. Pero el equipo directivo de la cooperativa de Arrasate parece pensar que mientras hay vida hay esperanza y rastrea las últimas opciones de hallar el dinero que necesita.

Hasta el final

Así, tras la negativa del resto de cooperativas a seguir socorriéndola tras haber aportado ya 300 millones en los últimos años, que implica la renuncia a participar en un plan de rescate de los gobiernos central y vasco y la banca española, a Fagor Electrodomésticos no parece quedarle más remedio que encomendarse a alguna otra multinacional del sector o algún fondo de inversión que vean en hacerse con Fagor una oportunidad. Una opción difícil dado el elevado endeudamiento acumulado por la cooperativa (más de 850 millones de euros) y las limitadas perspectivas de futuro de un sector maduro que ha trasladado la producción a países de bajo coste.

La cooperativa se encomienda a otras empresas del sector o fondos de inversión

Admite que la situación es «extremadamente difícil» y se da diez días para hallar 170 millones

Aún y todo, Fagor Electrodomésticos se reafirma en que trabaja para «encontrar una financiación que permita poner en marcha el plan de reestructuración y continuidad» considerado inviable por el propio entramado de Mondragón. No obstante, los propios responsables de la cooperativa eluden ofrecer falsas esperanzas a los socios trabajadores, y admiten que la situación es «extremadamente difícil» y que se dan un plazo de diez días para ver si es posible el milagro.

De hecho, Fagor Electrodomésticos comunicó ayer oficialmente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CMNV) que «no descarta» acudir a la solicitud del concurso de acreedores sin agotar el plazo de cuatro meses que le permite su situación de preconcurso si no obtiene en breve los fondos que necesita para llevar adelante su plan de reestructuración.

A última hora de la tarde, la compañía remitió una comunicación complementaria a la que envió por la mañana al regulador de los mercados, en la que anunciaba la entrada en concurso de acreedores de Fagor Mastercook.

En esa primera comunicación, la cooperativa aseguraba que dicha solicitud de concurso para su planta polaca «no alcanzaba a Fagor electrodomésticos ni a otras filiales». Sin embargo, la compañía creyó oportuno completar su información para advertir de que acudirá a la fórmula del concurso de acreedores si no logra financiación pronto.

La firma asegura que «continúa realizando todas las actuaciones a su alcance tendentes a permitir la refinanciación de sus deudas y la materialización de alternativas viables para dar salida a la situación actual», al amparo de la situación de preconcurso a la que se acogió el pasado 16 de octubre.

Sin embargo, «considera oportuno poner en conocimiento de los mercados» que, «en el supuesto de que dichas actuaciones no se traduzcan en el corto plazo en la obtención de fondos que permitan una mejora de la posición de tesorería suficiente para permitir el mantenimiento de la actividad ordinaria de Fagor», la dirección «no descarta acudir a la solicitud de concurso con carácter previo a la finalización del plazo de preconcurso».

La compañía añade que «para mayor claridad», el Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos «sigue perseverando en las actuaciones tendentes a garantizar la viabilidad de Fagor, sin que a fecha de hoy haya adoptado «ninguna decisión que modifique su estado actual».

Entretanto, la CNMV había decidido suspender ya por la mañana de forma cautelar la negociación de los valores de Fagor Electrodomésticos en el mercado AIAF de renta fija, las emisiones de deuda subordinada.

El Tribunal Superior pide un refuerzo para el juzgado del caso

Los magistrados vascos nunca se han tenido que enfrentar a la quiebra de una cooperativa tan potente

:: L. P.

SAN SEBASTIÁN. No se trataría de un procedimiento concursal excepcional. Pero en el caso de que lo protagonice Fagor Electrodomésticos sí supondría un hecho insólito, porque nunca un juzgado vasco ha tenido que enfrentarse a la quiebra de una cooperativa tan potente. Consciente, por decirlo vulgarmente, de lo que le viene encima al juez de lo Mercantil 1 de San Sebastián, la presidencia del Tribunal Superior de Justicia ha pedido con carácter urgente al Consejo del Poder Judicial que le permita destinar un magistrado de refuerzo: Edmundo Rodríguez Achútegui, actual integrante de la Audiencia de Álava y experto mercantilista. Está previsto que el CGPJ autorice el apoyo en su reunión del próximo martes. Lo que suceda a partir de ahora depende de cuánto tarde la matriz de Mondragón en someterse al previsible concurso de acreedores y de cómo lo haga.

Plantas en el extranjero. La diversificación territorial de la empresa no 'deslocaliza' el proceso concursal, que se concentrará en San Sebastián y posiblemente en una única carpeta.

Opciones ante el concurso. Si Fagor Electrodomésticos termina por recurrir a esta vía, tendrá ante sí dos alternativas: buscar un convenio con los acreedores, negociando una quita en la deuda, o requerir directamente la liquidación, lo que comportaría un expediente de regulación de empleo antes o después de acudir al procedimiento concursal. Juristas consultados explican que el ERE previo resultaría más ventajoso para la empresa, dado que los requisitos del Estatuto de los Trabajadores resultan hoy menos exigentes que los de la legislación concursal. Cosa distinta sería su impacto laboral y social.

La liquidación. Cabe desmantelar la empresa; desprenderse de ella entera, traspasando su 'saber hacer' a un comprador y con otro nombre; y también es posible trocearla, vendiendo la unidad o unidades productivas.

Masa activa. Es todo lo que se puede vender traducido a dinero. Ese monto, muy limitado en los procesos concursales, sirve para cubrir primero eventuales salarios, minutas de abogados, la administración concursal o los gastos del procedimiento, lo que se denominan 'los créditos contra la masa'. Luego iría la fila de acreedores, quienes raramente, según los medios citados, logran recuperar el dinero. En el Derecho concursal, los socios son los más perjudicados: solo cobran cuando lo hacen los demás.

Las charlas informativas sobre las opciones de recuperar el dinero congregaron a más de 200 personas. :: KEPA OLIDEN

Las mínimas opciones de recuperar el dinero invertido

Las aportaciones voluntarias y los créditos de los extrabajadores y herederos figuran en los últimos lugares a la hora de cobrar en caso de quiebra

:: **K. OLIDEN/ M. A. MATA**

ARRASATE/SAN SEBASTIÁN. Las opciones de los socios cooperativistas, exsocios y familiares de recuperar el dinero invertido en Fagor Electrodomésticos son muy reducidas. Ni qué decir las de quienes invirtieron en las emisiones subordinadas (conocidas popularmente como las preferentes vascas), que tienen más opciones de lograr la devolución denunciando a la entidad financiera que se las vendió alegando una comercialización fraudulenta. La plataforma de socios Ordaindu organizó ayer una jornada informativa en la casa de cultura de Arrasate, en la que los letrados Miguel Logroño y José Barrero fueron claros: «está tremendamente difícil».

En caso de que la cooperativa entre en proceso de liquidación, la normativa establece cuatro 'escalones' entre los acreedores a la hora de ponerse a la cola de cobro.

En primer lugar están aquellos que tengan garantías sobre sus deudas (hipotecas, por ejemplo). A continuación, los salarios de la plantilla hasta un máximo de tres veces el salario mínimo y la Administración (Seguridad Social y Hacienda). En tercero, los llamados créditos ordinarios, en el que se incluye a los proveedores, y en cuarto lugar, los créditos subordinados, entre los que están los poseedores de 'preferentes'. Existen dudas sobre si las aportaciones voluntarias de los socios activos y los préstamos de los exsocios y herederos se localizarían en el tercer o cuarto escalón.

Según Miguel Loroño, y aunque en principio las aportaciones voluntarias y los créditos de extrabajadores y familiares podrían incluirse en el tercer grupo, a la vista de los primeros contratos presentados ayer por las más de 200 personas que acudieron a las asambleas informativas «parece claro por lo que dicen los contratos que las aportaciones voluntarias tienen consideración de crédito subordinado, por lo que estarían en último lugar en el orden de cobro». Antes podrían estar los exsocios y familiares, que al dejar la cooperativa transformaron su aportación en un préstamo a la empresa, y que podría entenderse como crédito ordinario y, por tanto, ascender al tercer lugar en las prioridades.

En cualquier caso, «será el administrador concursal que se nombre quien, en última instancia, establezca las escalas», remarca Loroño.

Sea como fuere, fuentes jurídicas expertas en procesos concursales advierten de que «generalmente, con lo que se saca por la venta de activos no llega ni para cumplir con el segundo escalón».

La presencia de los expertos hizo que más de 200 personas se acercasen a la casa de cultura de Arrasate para asistir a las dos charlas que se dieron (a las 10.30 y 12.00) para pulsar las opciones de recuperar su dinero, saliendo con caras de resignación. Barrero añadió que el administrador concursal que designe el juzgado «enviará a cada afectado una carta cuantificando los derechos que le corresponden».

Entre los concurrentes había casos dramáticos, como el de Carlos, un arrasatearra de 45 años sin empleo y que hasta ahora «sobrevivía gracias a los intereses y retornos que generaba el capital social que heredó de su difunto padre cooperativista». Su padre le dejó su aportación en Fagor Electrodomésticos «para ayudarme a ingresar como socio en la cooperativa».

Tras una temporada como eventual, Carlos no logró su propósito de ingresar como socio, y después de algunos empleos precarios, se quedó en la calle sin más medios de vida que los réditos del capital que su padre le dejó en herencia y que ahora se esfuman con el anunciado cierre de la cooperativa.

Condenan al Santander a devolver 50.000 euros en aportaciones subordinadas

Un juzgado de Barakaldo ha condenado al Banco de Santander a devolver 50.000 euros a un matrimonio que compró a través de esta entidad aportaciones subordinadas de Fagor Electrodomésticos sin que fuera informada del riesgo que asumía. En el fallo, difundido ayer, también se declara la nulidad «por error en el consentimiento» del contrato suscrito entre el citado banco y la pareja en julio de 2006. Según la resolución, dicho contrato «carece de un encabezamiento que indique el nombre del producto, solo se hace constar el órgano emisor Fagor, el nominal, y la fecha de inicio y la fecha de vencimiento, que resulta ser falsa» ya que era perpetua. «No contiene ni una mínima parte de las características que debe tener un contrato, habiéndose omitido las más esenciales, como aquellas que puedan perjudicar al cliente», concluye la sentencia.

El Gobierno francés decide implicarse en la crisis de la filial gala, FagorBrandt

Los sindicatos, que serán recibidos el lunes en París por los ministerios de Industria y Trabajo, temen una inminente suspensión de pagos en la compañía, donde trabajan 2.000 personas

:: **FERNANDO ITURRIBARRÍA**

PARÍS. El Gobierno francés va a recibir el lunes a los sindicatos de FagorBrandt, que temen el anuncio de la suspensión de pagos en un comité central de empresa convocado con carácter extraordinario el próximo miércoles. Los representantes de los casi 2.000 trabajadores de la filial gala del grupo vasco, en paro parcial y actividad paralizada desde mediados de octubre, desean la implicación del Estado para reanudar una producción interrumpida a falta de suministros por impago a los proveedores.

Las centrales sindicales de FagorBrandt han sido citadas a las once de la mañana del lunes en la sede del Ministerio de Economía y Finanzas en París para ser recibidas por los directores de los gabinetes de los ministros de Industria y Trabajo, los socialistas Arnault Montebourg y Michel Sapin, respectivamente. La convocatoria incluye a los delegados de la CGT (comunista), la CFDT (socialdemócrata), la CFTC (cristiana), la CFE-CGC (cuadros) y Fuerza Obrera (socialista).

Los sindicatos, que evalúan en 40 millones de euros la ayuda necesaria para arrancar de nuevo, quieren emprender inmediatamente conversaciones para preservar el futuro industrial de la filial francesa con participación directa de los poderes públicos, tanto a nivel estatal como regional. Pretenden que el Estado refinancie una deuda que ronda los 142 millones de euros y negocie con los acreedores para reanudar la producción, ya que hay una cartera de pedidos pendientes por importe de 60 millones de euros.

FagorBrandt, líder del mercado de electrodomésticos en Francia, ostenta el label que garantiza el origen francés de sus productos, vendidos en más de un centenar de países. Sus seis centros en Francia suman una plantilla de 1.870 trabajadores, de los que 1.229 pertenecen a las cuatro fábricas en Orléans, Vendôme, La Roche-sur-Yon y Aizenay. Según la CGT, cerca de 3.500 empleos directos e inducidos dependen de la filial.

El 15 de noviembre

Fuentes de FagorBrandt declararon ayer a este periódico que la presentación de un concurso de acreedores por la filial polaca de Fagor Electrodomésticos «no tiene ningún impacto» sobre la situación del conglomerado francés. Además tildaron de «rumores» la amenaza de una inminente suspensión de pagos y aseguraron que la medida no figura en el orden del día del comité intercentros extraordinario convocado el miércoles en la sede social de Rueil-Malmaison (afueras de París).

Por el contrario, los sindicatos están convencidos de que la reunión confirmará el inicio del procedimiento de liquidación judicial ante el Tribunal de Comercio de Nanterre. Se basan en la angustiosa falta de liquidez de la filial francesa a la que, según cálculos sindicales, sólo le quedan nueve millones de euros de tesorería frente a quince la semana pasada. La plantilla permanecerá hasta el 15 de noviembre sometida al régimen de paro parcial, situación en la que se encuentra desde hace dos o tres semanas en función de los sitios.

Al día siguiente, jueves, el Gobierno francés ha organizado una mesa redonda a las once de la mañana en París con todos los interlocutores institucionales. La convocatoria se dirige al conjunto de los presidentes de regiones y provincias así como alcaldes y parlamentarios afectados por la crisis.

«No estamos dispuestos a permanecer callados», avisan los trabajadores polacos

Los empleados de la factoría de Wroclaw, que da empleo a 1.300 operarios, piden diálogo para intentar solventar la crisis

:: **PACO SOTO**

VARSOVIA. Fagor Mastercook, la filial polaca que al presentar ayer concurso de acreedores ha desencadenado todo el proceso legal, está situada en Wroclaw, al noroeste del país, y da empleo a 1.300 personas. La factoría lleva parada dos semanas y si no encuentra financiación a muy corto plazo, tendrá que cerrar sus puertas definitivamente.

En este contexto tan delicado para la firma vasca, que llegó a Polonia en 1999 cuando se hizo con la firma Wrozamet –con importante implantación en el mercado polaco y un alto volumen de ventas en Alemania, Chequia y los tres estados bálticos–, los sindicatos están muy preocupados.

Janusz Kowalewski, militante del sindicato OPZZ –una de las dos grandes organizaciones de trabajadores polacas– aseguró ayer a este medio que «no estamos dispuestos a permanecer callados.

La planta de la empresa en Polonia, situada al noroeste del país. :: EFE

Muchos puestos de trabajo están en juego y haremos todo lo posible por salvarlos. Pero para alcanzar este objetivo, Fagor tiene que mostrar su disposición al diálogo». Por su parte, el responsable de OPZZ en la fábrica de Wroclaw, Tadeusz Wojtczak, manifestó que «no perdemos la esperanza de encontrar una solución positiva a esta situación, aunque sabemos que es muy difícil».

Para el comentarista económico Krzystof Król, «la peor noticia de la crisis de Fagor en Polonia es la pérdida de empleo. En un país que tiene casi un 14% de desempleados, el cierre de Fagor es pésimo». En una línea también muy pesimista, el universitario y sindicalista varsoviano Wojtek Frybes aseguró que «la crisis de Fagor podría ser el inicio de otros cierres de empresas extranjeras en Polonia, que ya no es tan atractivo para las multinacionales como hace unos pocos años, porque hay países con mano de obra más barata y costos de producción más reducidos».

Ritmo vertiginoso

Al adquirir Wrozamet, Fagor, que el año pasado vendió productos por valor de 220 millones de euros, consiguió implantarse sólidamente en Europa central y del este, que hasta que llegó la crisis de 2008 crecía a un ritmo vertiginoso. Polonia es el único país de la Unión Europea que no ha sufrido recesión y su Producto Interior Bruto podría crecer cerca de un 2% en 2013.

En la filial de Polonia se fabricaban, entre otros productos, lavadoras, frigoríficos, lavavajillas, hornos, placas y cocinas, que la empresa vasca comercializaba en el país con diversas marcas como Mastercook, Fagor Castro y De Dietrich.

Antes de la crisis de los últimos días, Fagor Electrodomésticos había establecido un 'joint venture' con la multinacional china Haier, número uno mundial del sector de electrodomésticos, para abrir en junio de 2014 una nueva fábrica de frigoríficos en Polonia. Según los planes, que han quedado paralizados, la inversión inicial iba a ser de 56 millones de euros, y el objetivo era, en una primera fase, la producción de 500.000 unidades, y el millón en los próximos cinco años. Fagor Electrodomésticos anunció también una inversión de más de 38 millones, de los cuales 7 correspondían a un préstamo de Cofides, para la expansión de su actividad en Polonia, que ahora también ha quedado en suspenso.

IGNACIO MARCO-GARDOQUI

LOS UNOS CONTRA LOS UNOS

La multitudinaria manifestación celebrada ayer en Mondragón demostró, si falta hacía, la enorme preocupación que causa, en la comarca y más allá, la estrepitosa caída de Fagor. Sin duda alguna, fue una manifestación sin precedentes. Tenía un evidente trasfondo empresarial, pero aquí no había patrono para colgar ante la proximidad de despidos masivos, ni empresario a quien amenazar y/o presionar por haberse llevado el dinero de la empresa. Aquí, los manifestantes eran los dueños de la empresa y a la vez los afectados por las decisiones adoptadas por sus propios representantes elegidos democráticamente. Una situación insólita.

Una situación que, además, no será fácil de desbloquear. El Gobierno Vasco, con buen criterio, está tratando de rebajar el nivel de tensión alcanzado y ha dicho cosas lógicas y juiciosas como «No es momento de utilizar esta lamentable situación como un arma arrojadiza de unos contra otros». Y también que «hay que trabajar de forma conjunta con el grupo y con las instituciones, como se ha hecho hasta ahora, para analizar los escenarios que se plantean». Aquí podemos introducir matices. Por supuesto que está muy bien lo de trabajar de manera conjunta para analizarlo todo, pero me parece obligado no hacerlo «como se ha hecho hasta ahora». Porque, la verdad, se ha hecho todo muy mal.

El cruce de acusaciones ha sido inoportuno y estéril y entorpece seriamente las inevitables negociaciones que habrá que emprender con el resto de los agentes implicados en el rescate del naufragio. El espectáculo desarrollado estos últimos días ha enervado a los trabajadores, como se vio en la manifestación que comentamos; preocupa a los proveedores, a quienes será difícil convencer para que sigan entregando mercancía a la empresa; y ahuyenta a los bancos que deberían proporcionar la liquidez imprescindible para sobrevivir. Todos conocemos casos, hay muchos ejemplos, de empresas longevas con pérdidas constantes (¿se acuerdan de Babcok Wilcox?) pero no hay ninguna empresa que pueda durar unos pocos meses sin la liquidez suficiente para hacer frente a las nóminas y satisfacer a los proveedores.

En todo caso, la solución no saldrá de la calle. Saldrá del trabajo conjunto y discreto entre la dirección de Fagor, los responsables del grupo, el Gobierno Vasco y los demás afectados, entre los que destacan los socios de la cooperativa. Un trabajo difícil que habrá que acometer con la presión del tiempo y que estará vigilado de cerca por las autoridades europeas, a quienes cada día es más difícil engañar con triquiñuelas.

La crisis de Fagor enfrenta a los Gobiernos de López y Urkullu por la gestión de las ayudas

El PSE ve «sorprendente» que el Ejecutivo jeltzale concediera 40 millones «sin un plan de viabilidad», y Tapia responde que «hizo lo que tenía que hacer»

:: DAVID TABERNA

SAN SEBASTIÁN. Era inevitable. La onda expansiva de la crisis de Fagor Electrodomésticos no ha tardado en llegar a la arena política, donde amenaza con quedarse durante un largo tiempo. El PSE cargó ayer con dureza contra la gestión de los 40 millones de euros que el Ejecutivo de Iñigo Urkullu aprobó conceder a la cooperativa nada más acceder a la Lehendakaritza para financiar su plan de reestructuración. Patxi López calificó de «sorprendente» que el Gobierno Vasco comprometiera las ayudas sin que la empresa presentara un plan de viabilidad que garantizase su futuro. La consejera Tapia no tardó en contestar: «El Gobierno hizo lo que tenía que hacer».

Ya sea porque el PSE sigue sin olvidar que el popio Urkullu acusó al Ejecutivo de López de dirigirlo «a la quiebra» o porque la gestión siempre ha sido uno de los 'leit motiv' jeltzales, lo cierto es que los socialistas no han perdido la ocasión desde que Fagor presentó el preconcurso de acreedores para meter el dedo en la llaga de las ayudas.

El PSE pone en una balanza los dos modelos. Así, recuerdan que en febrero de 2012, cuando dirigían el Ejecutivo, Fagor también acudió reclamando 120 millones de euros por parte de las instituciones, de los cuales 40 debían salir del bolsillo de Lakua. La respuesta socialista fue negativa: «Primero reestructuren la empresa y luego hablamos del dinero».

El 'OK' que diez meses después dio el recién llegado Gobierno de Urkullu, que no ha servido para evitar la crisis, ha dado argumentos al PSE para reivindicar «la rigurosidad» de su gestión del dinero público.

Así, López recordó que desde hace mucho tiempo se sabía que el sector de los electrodomésticos está en crisis por la «ruptura de la burbuja inmobiliaria» y por la competencia «brutal a nivel internacional», lo que tenía que haber llevado a la empresa a presentar un plan de viabilidad para salvar la parte de Fagor que «hubiera sido razonable salvar» de esa empresa.

El exlehendakari subrayó que la ayuda a Fagor se hizo desde el programa Ekarpen, destinado a la consolidación y dinamización del tejido industrial vasco, que es «para inversiones y que se utilizó para otras cosas, para pagar deudas». A juicio de López, el Gobierno Vasco tenía que haber exigido ese plan de viabilidad antes de conceder la ayuda y ahora lo que hay que hacer es trabajar para ver cómo se puede «minimizar el impacto de la pérdida de empleo».

Lo cierto es que el propio Ejecutivo jeltzale no esconde su malestar por el uso «no adecuado» que Fagor Electrodomésticos dio a la ayuda concedida, pero reivindica su gestión. «Hemos hecho lo que teníamos que hacer», subrayó ayer. El Gobierno Vasco siempre ha defendido que la ayuda otorgada respondía a un plan de viabilidad que «luego se ha demostrado poco exigente y ajustado en tiempos», y estaba condicionado a otras aportaciones del propio grupo. En concreto, los 70 millones que la Corporación entregaría meses después.

Patxi López

Reunión el lunes

Convencida de la necesidad de «mirar hacia adelante y no buscar culpables» sino «soluciones», la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia, abogó ayer por trabajar para «minimizar» el impacto social socioeconómico del cierre de la cooperativa. En este sentido, anunció que el Gobierno Vasco trabajará conjuntamente con la empresa y el grupo cooperativo para tratar de paliar el escenario que se abre, que es «grave y complicado», con miles de trabajadores y cooperativistas afectados. La primera reunión ya está convocada para el lunes. Ese día, el Ejecutivo vasco se reunirá con la Corporación y la Diputación de Gipuzkoa en Arrasate para analizar el difícil escenario de Fagor Electrodomésticos. Por su parte, diputado general de Gipuzkoa, volverá a reunirse con los alcaldes de la zona.

De momento, ayer Mondragón insistió en que que su «prioridad absoluta» es el empleo, por lo que se está trabajando en la «definición de perfiles y en programas de empleabilidad para los socios cooperativistas».

Mientras tanto, EH Bildu pidió ayer la comparecencia conjunta en el Parlamento Vasco de Arantza Tapia y del consejero de Empleo y Asuntos Sociales, Juan Mari Aburto, para dar explicaciones sobre el inminente cierre de Fagor Electrodomésticos. El problema se debe abordar, según la coalición abertzale, con una acciones conjuntas que abarquen esa doble perspectiva, porque «la realidad demuestra que no es suficiente con meros planes escritos sobre un papel».

Alcaldes del Alto Deba piden un esfuerzo para mantener el empleo

Tras analizar el impacto de un cierre de Fagor Electrodomésticos sobre la comarca, los alcaldes del Alto Deba reclamaron ayer a la Corporación Mondragón y al Gobierno Vasco que hagan un «esfuerzo especial» para ayudar a esta cooperativa y, sobre todo, para «mantener el empleo».

En un comunicado conjunto, el grupo de regidores guipuzcoanos advierten que lo que está en juego «no es solo el futuro de Fagor Electrodomésticos», sino «muchas familias, muchas pymes, el cooperativismo, la propia marca, el comercio y la hostelería» de la zona. «Mondragón no puede solucionar el problema destruyendo empleo y llevando la producción a otro sitio», exigen. En este sentido, creen que la Corporación debe hacer una «reflexión seria y asumiendo su responsabilidad».

LAS FRASES

Alfonso Alonso
Portavoz del PP en el Congreso
«No veo una crisis del modelo cooperativo, sino de fabricación en Europa de electrodomésticos»

Círculo de Empresarios Vascos
«Confiamos en que Mondragón atenúe el impacto sobre el empleo del concurso en Fagor»

Gorka Maneiro
Portavoz de UPyD
«Exigimos esfuerzos para salvar la parte rentable de Fagor Electrodomésticos»

José Luis Bilbao
Diputado general de Bizkaia
«Si en casa te dejan tirado no puedes pedir solución a otros; el Gobierno Vasco poco puede hacer»

Ainhoa Etxaide
Secretaria general de LAB
«Mondragón ha tomado la peor de las decisiones, la más dura y la que menos compartimos»

EH Bildu
«Son necesarias acciones inmediatas para paliar la destrucción masiva de empleo y tejido industrial»

BEASAINGO ODOLKIAREN KOFRADIA
COFRADÍA DE LA MORCILLA DE BEASAIN

BEASAINGO ODOLKIEN DASTAKETAKO XXIX LEHIAKETA

XXIX CONCURSO DE CATA DE MORCILLA DE BEASAIN

2013KO AZAROAK 2 DE NOVIEMBRE DE 2013
GERNIKA PASEALEKUAN 11.30EAN

EGITARAUA:
10:00 Bertako produktuen azokaren irekiera.
11:30 Odolki-dastatzea eta lehiaketa.
12:00 Odolki-pintxoak dastatzeko aukera.
13:00 Odolki lehiaketaren irabazlearen aukeraketa eta sari banaketa.
15:00 Bazkaria herriko hainbat jatetxetan.
17:00 Haurrentzako jolasak. Loinazko San Martin plaza azpian.

PROGRAMA:
10:00 Apertura de la feria de productos autóctonos.
11:30 Cata-Concurso de morcilla.
12:00 Degustación de pinchos de morcilla.
13:00 Designación del ganador del concurso de morcilla y entrega del premio.
15:00 Comida en varios restaurantes beasaindarras.
17:00 Juegos infantiles. Plaza San Martin de Loinaz cubierto.

kutxa · kutxabank · EL DIARIO VASCO · Beasaingo udala · SEGURIDAD IRRATIA
LA RUTA DEL RIOJA · Añares · Bodegas Elosegi · Eroalandi Sidrería · Barkeak · Castillo Hotel Restaurante · Materiales Eléctricos ERKA · LACOR
Iñaki Zubeldia · Harategia Urdaitegia Carnicería Charcutería · Tel. 943 88 27 47 · Kale nagusia, 14 · Beasain
Harategia · Urdaitegia JULIAN MUJIKA · Especialidades: Ternera del País, Chorizo Casero y Morcillas · C/ Igantza Oleta, 10 · BEASAIN · Tel. 943 02 89 60 - 943 88 01 96
OLANO Harategia · Carnicería
mujika odolkiak

EL DIARIO VASCO

DECANO DE LA PRENSA GUIPUZCOANA www.diariovasco.com

SAN SEBASTIÁN
Sábado 18.01.14
Nº 25.820 • 1,60 euros

FIND y Mujer hoy

«HABRÍA SIDO MEJOR NO ENTRAR»

Los vecinos de las casas incendiadas en Trintxerpe pasaron ayer el mal trago de ver los destrozos en el interior de sus viviendas P2

CLAUDIO BRAVO: «YA NO JUGAMOS PARA NO BAJAR SINO PARA IR A EUROPA» P62

La marcha de Gisasola abre una reflexión en el grupo Mondragón sobre su futuro

El presidente de la corporación alega motivos personales

Su labor había sido cuestionada tras la crisis de Fagor Electrodomésticos

Una gestora se hará cargo de la gestión y elegirá al sustituto antes de tres meses

El presidente del Consejo General de la Corporación Mondragón (MCC), Txema Gisasola, presentó ayer su dimisión por «motivos personales» tras una gestión delicada por la caída de Fagor Electrodomésticos. Se abre así un tiempo nuevo para el primer grupo empresarial vasco, que ha decidido iniciar una etapa de «reflexión y debate colectivo» para «diseñar su futuro» y afrontar «la crisis económica global». La dimisión de Gisasola cierra un año complicado para el grupo cooperativo, que ha visto a su empresa más emblemática, Fagor Electrodomésticos, entrar en concurso de acreedores, mientras que otra de sus punteras, Eroski, está inmersa en la renegociación de una deuda de 2.500 millones de euros y en una comprometida situación por el conflicto de las aportaciones subordinadas. Una comisión gestora se hará cargo de la gestión hasta la elección del nuevo presidente, antes de tres meses y después de que concluya «la definición del nuevo proyecto marco para Mondragón».

DAVID TABERNA P40
EDITORIAL P26

MENOS TXAKOLI PERO DE GRAN CALIDAD P14

Amets Arzallus, José Inazio Manterola, Arantza Tapia y Bittor Oroz, ayer en Getaria. :: AMAXKAR

Intentan llevarse a un bebé en el Hospital Donostia

La diligencia del personal sanitario del Hospital Donostia impidió que una persona, que podría sufrir algún tipo de patología mental, se llevara un bebé de una de las habitaciones del centro hospitalario.

J. PEÑALBA P12

Propuesta de Adegi. La patronal plantea la interlocución directa con los trabajadores como tercera vía P46

Primaras del PSOE. Manejan el 30 de noviembre para elegir al candidato a La Moncloa P34

104 PÁGINAS			
Al día	2	Cultura	54
Ediciones	18	Anuncios	60
Opinión	26	Deportes	62
Esquelas	30	V	75
Política	34	Cartelera	82
Economía	40	Agenda	84
Bolsa	49	Televisión	86
Mundo	50	Pasatiempos	90
		El tiempo	91

9 771968 966024

Mondragón da el paso hacia otro modelo de futuro tras la dimisión de Gisasola

El presidente de la Corporación abandona arrastrado por la caída de Fagor Electrodomésticos, que dirigió entre 2006 y 2012

:: DAVID TABERNA

SAN SEBASTIÁN. El presidente más joven de la historia de la Corporación Mondragón ha sido también el más breve. Txema Gisasola presentó ayer su dimisión como máximo dirigente del primer grupo empresarial de Euskadi. Lo hace, dice, por «motivos personales» y en medio de una delicada situación tras la caída de Fagor Electrodomésticos, la reestructuración de la deuda bancaria de Eroski y la negociación de las aportaciones subordinadas, aunque en su círculo más cercano apuntan en solo una dirección: el cierre del buques insignia de la Corporación, que Gisasola pilotó entre 2006 y 2012. La caída de la joya de la corona del grupo, motivada por la crisis y por un mercado global cuyas reglas de juego cambian sin preaviso, y la controvertida gestión del proceso que rodeó al concurso de acreedores, habrían llevado a Gisasola a dejar libre su asiento para que la Corporación dé el paso hacia un periodo de reflexión que alumbre el Mondragón del futuro. Ese proceso será pilotado por una comisión gestora, que integrarán en principio los presidentes de las principales cooperativas del grupo. Será su responsabilidad diseñar un proyecto base, a partir del cual se buscará el candidato ideal para dirigirlo. Según fuentes del grupo cooperativo, que dan por hecho que el nuevo presidente será «de la casa», ese proceso podría tardar unos tres meses.

«Se me han pasado cosas por la cabeza pero no voy a arrojar la toalla», reconocía a este periódico a mediados de noviembre Txema Gisasola apenas unos días después de que el Consejo General del Mondragón decidiera por unanimidad dejar caer a Fagor Electrodomésticos. Su situación, en cambio, parecía insostenible al frente de la Corporación, tanto por las críticas recibidas por los propios trabajadores de Fagor como por la propia fase de reflexión que Gisasola reconocía tenía que afrontar el grupo. Sea coo-

COMUNICADO DEL GRUPO MONDRAGÓN

▶Las cooperativas asociadas en Corporación Mondragón abren una etapa de análisis y reflexión para diseñar el marco general de su actuación en los próximos años. Como primer paso, un equipo integrado por responsables de diferentes cooperativas y áreas de la Corporaeión será el encargado de realizar una valoración de la situación de partida, identificar las líneas de actuación clave y dibujar la hoja de ruta a seguir en los próximos años.

▶Esta etapa comienza tras la dimisión, por motivos personales, del actual presidente del Consejo General, Txema Gisasola, quien en su despedida ha reivindicado los principios de «solidaridad, esfuerzo, competitividad, innovación tecnológica y compromiso con la sociedad» como puntales de la esencia de las cooperativas asociadas en Mondragón y pilares de su futuro.

La designación del nuevo presidente del Consejo General se realizará una vez que concluya la definición del nuevo proyecto marco para Mondragón.

Comisión gestora

▶A partir de este momento, la dimisión del actual presidente se solventará con la creación de una Comisión Gestora, en el seno del Consejo General, garantizando el funcionamiento operativo de los servicios de la Corporación y asentando las bases sobre las que todos los socios de todas las cooperativas asociadas podrán decidir cómo será el Mondragón del futuro. Esas líneas de actuación marco se presentarán al Congreso 2014 por el nuevo presidente, quien liderará el Grupo en los próximos años.

▶En el actual escenario de crisis económica, Corporación Mondragón considera necesario abordar esta etapa de «análisis, reflexión y debate colectivo» para afrontar con garantías el reto que supone la crisis económica global.

▶La Corporación reafirma su confianza plena en el Modelo Cooperativo, como motor de generación de riqueza y apuesta con fuerza por su compromiso con el futuro en el entorno al que pertenece.

Últimos días. Txema Gisasola, en la sede de la Corporación en Arrasate con el valle al fondo. :: USOZ

LA ÚLTIMA ENTREVISTA CON TXEMA GISASOLA

«Se me han pasado cosas por la cabeza, pero ahora no voy a arrojar la toalla»

El presidente del grupo cooperativo consideraba en noviembre que no era el momento de dimitir y se sentía dolido por haberse convertido en el centro de las críticas

:: M. A. M. / J. D. A.

ARRASATE. Txema Gisasola concedió una entrevista exclusiva a **DV** el pasado 10 de noviembre, en vísperas de oficializarse la entrada en liquidación de Fagor Electrodomésticos pero cuando ya no se vislumbraba otra salida. En ese momento, como máximo responsable de la Corporación Mondragón, se había convertido en el centro de la ira de los centenares de trabajadores de la cooperativa tras la negativa del grupo a prestarle más apoyo financiero. El ejecutivo decía entender un señalamiento que, reconocía, le incomodaba –su rostro vistió algunos carteles y pancartas en las manifestaciones de Arrasate–, pero también dejaba claro que la Corporación no es un sistema «presidencialista» y que era «injusto» buscar culpables.

Gisasola reflejaba en su semblante semanas de tensión, había adelgazado de manera ostensible, pero respondía a la pregunta directa sobre si tenía intención de dimitir que ése no era el momento de «tirar la toalla» si no el de «seguir trabajando de forma muy intensa y urgente para dar una respuesta en el empleo».

A continuación, reproducimos las preguntas relacionadas con la situación personal de Txema Gisasola que, con su dimisión de ayer, vuelven a tomar relevancia ante el silencio que, por ahora, rodea su decisión.

–La plantilla de Fagor Electrodomésticos no habla del Consejo General de Mondragón, sino que le señala a usted. ¿Se siente responsable del desaguisado?

–Es cierto que se me responsabiliza. Lo entiendo, pero no lo comparto. He de recordar que Mondragón no funciona bajo un sistema presidencialista. Yo estoy sufriendo con todo esto, pero los que más sufren son los socios de Fagor, que no tienen empleo, y en eso nos tenemos que centrar. Las responsabilidades hay que situarlas en su ámbito. No me gusta ser el foco.

–¿A la vista del resultado, ha pensado en algún momento en presentar su dimisión?

–Se me han pasado muchas cosas por la cabeza... Pero ahora no es el momento, no voy a tirar la toalla. Esto necesita de una reflexión profunda de muchas personas. El Consejo General de la Corporación Mondragón tiene que seguir trabajando de forma muy intensa y urgente para dar una respuesta en el empleo; ese es nuestro verdadero caballo de batalla.

–Pero es normal buscar culpables cuando la frustración es tanta y afecta a muchísimas personas.

–Lo fácil suele ser buscar culpables, y esto ha sido un cúmulo de cosas. Es injusto culpar a las cooperativas del grupo, puesto que han ayudado siempre a Fagor y ahora van a seguir ayudando a sus socios.

–¿Cómo es su relación con el Gobierno Vasco, después de que el lehendakari cuestionara la voluntad de Mondragón de salvar a Fagor?

–La relación con el Gobierno está siendo buena. Para ellos, como para todos, es algo doloroso que caiga Fagor, pero tengo que agradecer a todas las instituciones el apoyo que nos han dado siempre.

–En cualquier caso, parece que la Corporación Mondragón está obligada a dar un giro...

–Cuando se me nombra presidente (julio de 2012), uno de los mandatos es llevar adelante una importante reflexión sobre cómo quieren estar las cooperativas en el Grupo en el horizonte 2014-2015. El trabajo hecho hasta ahora ha consistido en generar las condiciones suficientes para que ese debate que hemos de afrontar sea fructífero. Ahora, lo sucedido en Fagor Electrodomésticos nos desvía el foco de atención a solucionar este problema en el plazo de tiempo más corto posible. El debate lo tendremos, seguro, y se llevará a un congreso, que todavía no tiene fecha. ¿Cuándo?, no lo sé. Nuestros debates son larguitos...

–¿Qué les queda por hacer?

–Insisto. Tenemos que ir transformándonos como organización. Las cooperativas van naciendo y van muriendo. Pero nosotros, el Grupo Mondragón, es global. Tenemos un peso en el Producto Interior Bruto (PIB) y en el empleo vascos. Estamos orgullosos de eso y vamos a seguir haciéndolo.

perativa o no, nuevo estilo de juego suele implicar cambio de entrenador.

Una vez pasado el tsunami de la caída de Fagor, la posible dimisión de Gisasola volvió a salir a la superficie a lo largo de esta semana, señalan fuentes consultadas, aunque no fue hasta ayer cuando el todavía presidente presentó su dimisión ante la Comisión Permanente del grupo Mondragón –algo parecido a un consejo de administración–, que se reunía en sesión ordinaria.

En su despedida, según el comunicado del grupo, Gisasola reivindicó los principios de «solidaridad, esfuerzo, competitividad, innovación tecnológica y compromiso con la sociedad» como puntales de la esencia de las cooperativas asociadas en Mondragón y pilares de su futuro.

El cooperativismo, asegurado

Y esa parece ser, precisamente, la palabra clave: futuro. La salida de Gisasola despeja el camino para que la Corporación dé el paso que muchas voces venían reclamando para analizar y adaptar su modelo a los nuevos retos. «El modelo no está en juego, aunque hay que repensarlo», aclaran desde el entorno de la Corporación. ¿Y cuándo se habla de modelo, qué hay en juego? «Los recursos corporativos, las vías de financiación, las relaciones laborales e institucionales...», responden desde el grupo.

En su comunicado, la propia Corporación admite que la marcha de Gisasola como presidente del Consejo General «abre una etapa de análisis y reflexión para diseñar el marco general de su actuación en los próximos años. Como primer paso, un equipo integrado por responsables de diferentes cooperativas y áreas de la Corporación será el encargado de realizar una valoración de la situación de partida, identificar las líneas de actuación clave y dibujar la hoja de ruta a seguir en los próximos años».

Ese 'comité de sabios' lo integrarán no más de «cuatro o cinco personas» del actual Consejo General. «Será un órgano colegiado», añade las fuentes consultadas, que no precisan cuándo será constituido. Esa comisión gestora, explica el grupo, realizará una valoración de la situación de partida, identificará las líneas de actuación clave y dibujará la hoja de ruta a seguir en los próximos años. «La comisión garantizará el funcionamiento operativo de los servicios de la Corporación y asentará las bases sobre las que todos los socios de todas las cooperativas asociadas podrán decidir cómo será el Mondragón del futuro», añade el grupo cooperativo.

La designación del nuevo presidente del Consejo General se realizará una vez que concluya la definición del nuevo proyecto marco. En principio, las fuentes consultadas hablan de tres meses como periodo clave: tanto para hacer un boceto del modelo del futuro como para la elección de la persona que lo pilotará en sustitución de Gisasola. La imagen que lo recoja llegará en el congreso anual que la Corporación suele realizar cada año en mayo, aunque en esta ocasión se podría retrasar.

El presidente del Consejo General es elegido por el presidente de la Comisión permanente –órgano social de representación de todas las cooperativas– y realiza, para ello, una serie de consultas previas para finalmente proponer un nombre a la Comisión Permanente, que vota la propuesta realizada.

Una vez que el nuevo presidente presente las líneas de actuación en el Congreso de 2014, se abrirá un proceso de participación de todas las cooperativas que podría prolongarse durante un año. Serán ellas las que tengan la última palabra.

Una ausencia premonitoria en el Parlamento Vasco

Consciente quizá de que sus días al frente de la Corporación estaban contados, Txema Gisasola envió un escrito al Parlamento Vasco en el que rehusaba comparecer en la Comisión de Desarrollo Económico y Competitividad de la Cámara vasca, tal y como había solicitado el PP.

Gisasola ha remitido al presidente de la citada comisión un escrito en el que comunica su decisión de no comparecer y se remite al artículo 52 del Reglamento de la Cámara que establece la obligatoriedad de acudir al Parlamento una vez que ha sido citado solo para las autoridades o funcionarios. Por su parte, el PSE criticó la negativa de la representante de Kutxabank en Ekarpen, Alicia Vivanco, a comparecer en la Cámara para aclarar aspectos relacionados con las ayudas públicas que concedió el Gobierno autonómico a Fagor.

El conglomerado MONDRAGON

DISTRIBUCIÓN

EROSKI

265 tiendas perfumerías if
39 tiendas Forum sport

1.467 supermercados
95 hipers
19 cash&carry
161 agencias de viajes
64 gasolineras

Plantilla
38.420 trabajadores
12.620 de ellos socios

FINANCIERA

LABORAL kutxa

Plantilla
2.425 trabajadores
2.120 de ellos socios

(+ LAGUN ARO seguros)
(integrada en Laboral Kutxa)
Facturación 178,8 millones de euros
No confundir con Lagun Aro EPSV

2012 Activos
24.363 millones de euros

2012 Depósitos
16.439 millones de euros

2013 Resultado del primer semestre
56,4 millones de euros

Oficinas
382 en Euskadi

FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

PRIMER SEMESTRE DE 2013 Cifra de negocio
294 millones de euros

PRIMER SEMESTRE DE 2013 Resultado
-66,8 millones de euros

5.642 trabajadores
2.000 de ellos socios

Plantas
5 en Euskadi + 9 en Francia, China, Polonia y Marruecos

INDUSTRIAL

BATZ

Automoción
Troqueles, sistemas de elevación y de freno

2012 Facturación
220 millones de euros

2011 205
2010 147
2009 123

Plantilla
1.466 trabajadores

Plantas
6 en Euskadi + 9 en Portugal, Alemania, Rep. Checa, China, EEUU, México y Brasil

LKS

Consultoría, asesoría jurídica y arquitectura

2012 Facturación
58 millones de euros

Plantilla
714 trabajadores

Toda una vida dedicada a Mondragón

Superado por los últimos acontecimientos, Gisasola abandona la presidencia de una corporación en la que ha trabajado más de un cuarto de siglo

:: JESÚS L. ORTEGA

SAN SEBASTIÁN. Desde que el 30 de octubre del pasado año el Consejo General de la Corporación Mondragón decidió no aportar más fondos y dejar caer así a la empresa que, paradójicamente, fue su embrión, Fagor Electrodomésticos, la suerte de Txema Gisasola al frente del grupo cooperativo estaba echada y su destino escrito. Todo el mundo, tanto dentro como fuera de la corporación, intuía que tarde o temprano dimitiría. Incluso no pocos reclamaban su marcha inmediata.

Se convirtió en la diana sobre la que los trabajadores de Fagor Electrodomésticos, que ilustraban con su rostro carteles de protesta en las manifestaciones, descargaban su ira. Un señalamiento que reconocía le incomodaba. No obstante, quienes le conocen bien aseguraban que se dejaría «la piel hasta el último aliento para encontrar una solución y, si no puede, convocará al Consejo General y lo dejará».

Con un aspecto visiblemente deteriorado y «abatido», según quienes han coincidido con él en algún momento a lo largo de estos tres últimos meses, Txema Gisasola (Zumarraga, 1962), vecino de Segura –a 35 kilómetros de Arrasate, el epicentro del grupo cooperativo–, abandona la cúpula de la corporación en la que ha desarrollado toda su carrera profesional desde que en 1987, con 25 años, comenzó a trabajar como técnico de organización y jefe de personal de, precisamente, Fagor Electrodomésticos.

Licenciado en Psicología Industrial por la Universidad del País Vasco, seguidor de la Real Sociedad y en su juventud dantzari al que, según cuentan, no se le daba mal la ezpatadantza, es también Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad de Deusto, Máster en Dirección de Empresas Cooperativas por la Universidad Autónoma de Madrid y posee un MBA (Master in Business Administration) de la Universidad de Deusto.

Tras aquellos inicios en el área de personal, Gisasola pasó a gestionar la organización exterior –el área comercial– de Fagor Electrodomésticos hasta 1992. Posteriormente fue nombrado director de Recursos Humanos de Danona, una cooperativa del grupo dedicada a la fabricación de muebles de hogar. En 1997 regresó a Fagor Electrodomésticos donde asumió, también, la dirección de Recursos Humanos.

En una progresión casi meteórica dentro de una macroorganización conformada por más de un centenar de empresas, en el año 2000 fue designado director de Gestión Social del grupo Mondragón, cargo que ocupó durante cinco años, hasta que fue nombrado director general de la División Hogar de la corporación y uno de los vicepresidentes de la misma.

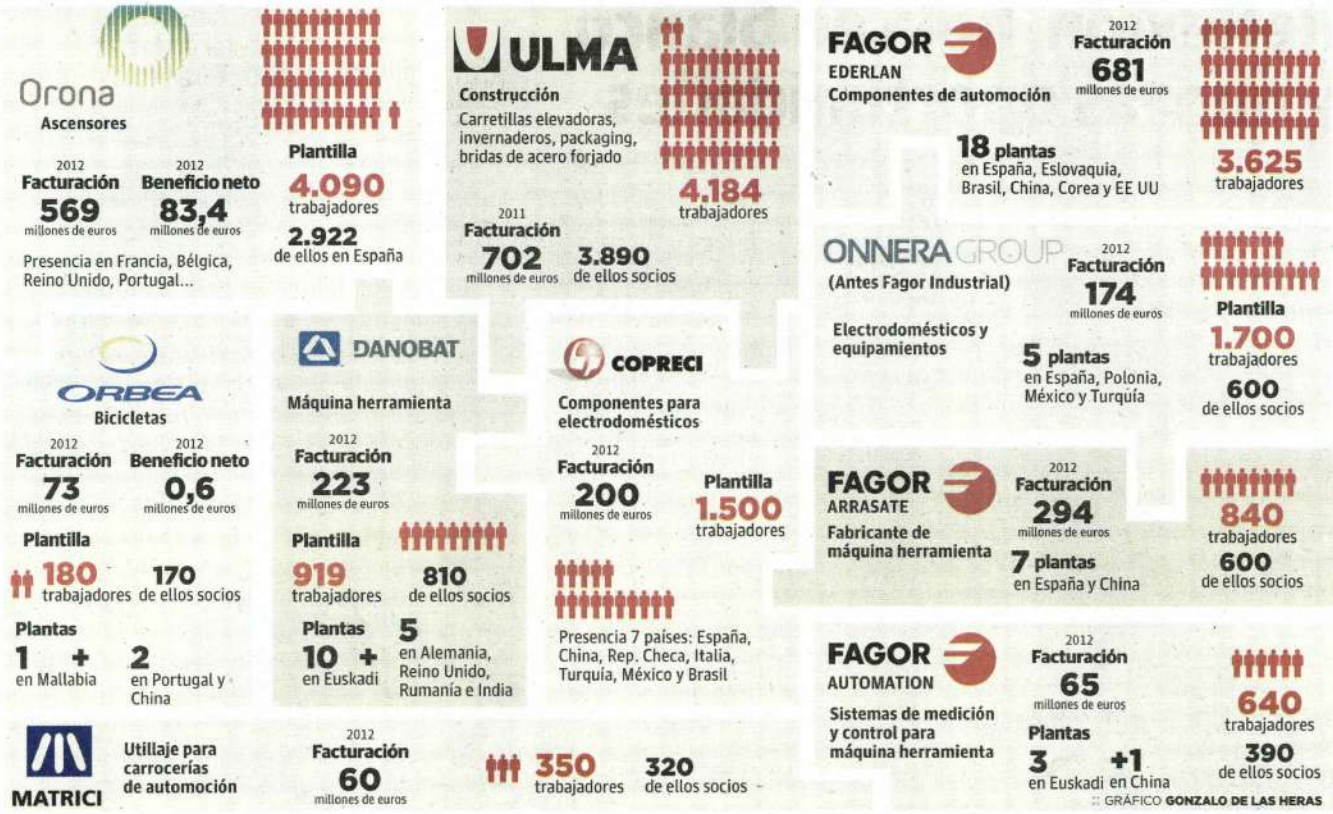
Tras la compra en 2005 de la francesa Brandt por la que Fagor Electrodomésticos pagó 172 millones de euros, en febrero de 2006, derivada de aquella operación empresarial, se produce una crisis institucional en el seno de la cooperativa y se llama a Txema Gisasola para hacerse cargo de su dirección general, más con la misión de recomponer la situación interna, que de encargarse del negocio. Algo, que a la vista de los acontecimientos, tampoco consiguió.

Fagor Electrodomésticos pasó de facturar 1.800 millones en 2006 a los menos de 1.000 con los que se hubiera cerrado el pasado año si se hubiera completado el ejercicio. Sus beneficios cayeron de 13,4 millones en 2007 a sólo 120.000 euros al año siguiente y, arrasada por la crisis y una feroz competencia, la firma entró en pérdidas crecientes, que el pasado año alcanzaron los 800 millones de euros. Además, durante la dirección de Gisasola, la plantilla se redujo un 44%, lo que significa casi 5.000 empleos menos.

Su progresión en el grupo fue meteórica y en julio de 2012 relevó en la presidencia a Aldecoa

A pesar de esas 'sombras' al frente de la cooperativa de electrodomésticos, la Comisión Permanente de MCC acordó en noviembre de 2011 que Gisasola sustituyera desde julio de 2012 en la presidencia del grupo a José María Aldecoa, que se jubilaba tras ocupar el cargo durante seis años. Un mandato convulso que tan sólo ha durado año y medio y que ha estado marcado por la entrada en concurso de acreedores del buque insignia de la corporación, y por las dificultades financieras de otra de sus marcas emblemáticas, Eroski.

Responsables de Fagor y Mondragón, con Gisasola en el extremo, en la cumbre del Gobierno Vasco. :: ONANDIA



:: GRÁFICO **GONZALO DE LAS HERAS**

La marcha de Gisasola abre las quinielas por el control del primer grupo vasco

El elegido deberá lidiar con el final de la crisis y liderar un proyecto que convenza a instituciones y bancos, y que permita la supervivencia dentro del espíritu cooperativo

:: **JULIO DÍAZ DE ALDA**

SAN SEBASTIÁN. La salida de Txema Gisasola de la presidencia de Mondragón Corporación abre un sinfín de incógnitas y, a buen seguro, una batalla por liderar el primer grupo industrial de Euskadi. Un gigante que en los últimos tiempos ha dado muestras de cierta debilidad y que debe replantear su estrategia futura.

El espíritu cooperativista del grupo debiera guiar el complejo proceso que se abre ahora; una carrera en la que aunque no haya favoritos a nadie se le escapa que sí existen algunos nombres con ciertas posibilidades de éxito.

A la siempre posible aparición de algún candidato sorpresa –y más en el entorno de Mondragón, muy dado a estas cosas–, son varios los jugadores destacados. Por un lado Javier Mutuberria, vicepresidente de Mondragón y director general de Orona, la empresa 'de moda' en los últimos tiempos dentro de la corporación. En los mentideros de Arrasate se dice que 'Mutu', como se le conoce coloquialmente, ha sido uno de los más críticos con Gisasola en el marco de las discusiones internas sobre qué hacer con Fagor Electrodomésticos. Su empresa, por otra parte, va viento en popa y se ha convertido en un punto de referencia nacional e internacional en el ámbito de la innovación. Quienes conocen a Mutuberria destacan de él el 'olfato' empresarial, y ponen como ejemplo la huida de Orona del mercado estatal antes de que estallara la burbuja del ladrillo y, consecuentemente, antes de que no hubiera más casas en las que instalar sus ascensores. La firma de Galarreta (Hernani), donde en breve lucirá su moderna sede, vende en 99 países y tiene presencia productiva en nueve.

Mutuberria, García, Markaide

Los detractores de Mutuberria, que también los tiene, lo ven como un oportunista que no tiene demasiado claro el concepto de solidaridad y que quiere ahora recuperar la oportunidad perdida para hacerse con un asiento, el más elevado en Mondragón, que algunos interpretan que perdió a finales de 2011 en beneficio de Txema Gisasola.

También suena con fuerza el nombre de Txomin García, presidente de Laboral Kutxa, el brazo financiero de la Corporación Mondragón. El banco –en realidad una cooperativa de crédito– deviene de la fusión de la antigua Caja Laboral de Euskadi e Ipar Kutxa, y con casi 25.000 millones de euros en activos ha soportado con holgura los vaivenes de la crisis y la reestructuración financieras. Lo avalan, entre otras cosas, los datos de solvencia o morosidad de la entidad, o el reciente espaldarazo recibido desde algunas agencias de 'rating'. Las mismas fuentes sitúan también a García en el grupo de críticos a Gisasola. O, más bien, en el de vigilantes al máximo de su propia cooperativa; aquella a la que, antes o después, todos acaban pidiendo dinero.

El tercer ejecutivo con galones es Agustín Markaide, presidente de Eroski. Bien es cierto que la división de distribución del Grupo Mondragón –y el mayor empleados del conglomerado vasco– está hoy en el disparadero. Pero algunos apuestan por él, al menos para dar guerra. Todo dependerá, claro está, de cómo termine la actual renegociación de la deuda bancaria de Eroski, que requerirá medidas estrictas, rápidas y nada fáciles. Si sale indemne, Markaide sonará en las quinielas.

Un hombre cuestionado por el Gobierno Vasco

El gabinete de Urkullu no ha ocultado las críticas a la gestión del presidente y de la Corporación

:: **MANU ALVAREZ**

SAN SEBASTIÁN. La gestión de Txema Gisasola al frente del grupo Mondragón, especialmente en el último año, ha dejado un poso casi esquizofrénico, de doble cara, en el Gobierno Vasco. El propio lehendakari se ha mostrado crítico durante este tiempo con la gestión que ha realizado la Corporación en la crisis de Fagor y la consejera Arantza Tapia ha sido más directa al pedir casi a gritos un cambio de rumbo que podía interpretarse también como un relevo de personas. Pero, al mismo tiempo, los máximos responsables del Ejecutivo vasco valoran de forma positiva sus cualidades personales.

La Corporación pidió ayuda para Fagor nada más llegar Urkullu a la presidencia del Gobierno. Ya había esbozado sus necesidades financieras al anterior Ejecutivo de Patxi López, del que también recibió una buena partida de millones. El lehendakari no dudó en dar la orden de que salvar Fagor era una tarea prioritaria y de ahí salió la inyección de 40 millones en los primeros compases de la legislatura. Pero a partir de ahí todo comenzó a ser confuso y en el Departamento de Tapia comenzó a tomar cuerpo la idea de que Fagor y la propia Corporación les había tomado el pelo. Siempre pensaron que esa ayuda era la base sobre la que se sustentaría un duro plan de ajuste de la empresa, pero el tiempo desveló que simplemente había servido para tapar agujeros del pasado. La confirmación llegaría a la vuelta del verano, cuando Fagor llamó de nuevo a la puerta para pedir más, mucho más.

«Hemos echado en falta a un líder del grupo y Guisasola no ha jugado ese papel», asegura un alto cargo del Gobierno Vasco, que admite que el ADN de Mondragón impide probablemente generar directivos que asuman riesgos personales y un papel protagonista. Todo hay que consensuarlo, debe evitarse el personalismo y la colectividad está por encima del individuo. Un planteamiento tan impecable sobre el papel –que lo aguanta todo– como ineficaz en la gestión de una crisis como la de Fagor.

«Tenemos un problema de gobernanza en la Corporación Mondragón. No se ha dotado de un modelo adecuado para poder gestionar y tomar decisiones de forma rápida y ágil, para ser capaz de captar inversiones y atraer capitales», decía la consejera Tapia semanas después de estallar el 'tsunami Fagor'. Cuando el responsable de Industria de un Gobierno hace una crítica tan dura sobre la gestión de una empresa privada– y Mondragón lo es– cabe esperar que suceda algo o la capacidad de influencia del político queda en entredicho. La respuesta, aunque con muchas semanas de retraso, llegó ayer.

Sábado 18.01.14
EL DIARIO VASCO

Reflexión, hoja en blanco y nuevas oportunidades

Agentes ligados al pasado y presente de la Corporación no se sorprenden de la decisión de Gisasola y apuestan por que el Grupo se «adapte» al futuro

:: ALEXIS ALGABA

SAN SEBASTIÁN. Todo apunta a que la Corporación Mondragón se encamina a su periodo reflexivo más importante desde la creación de MCC en 1991. Más de dos décadas después, y tras haber consumido en sus entrañas a la firma emblema del Grupo –Fagor Electrodomésticos–, Mondragón encara un periodo de decisiones importantes y que marcarán su futuro. «Es el momento de tomar las medidas que haya que tomar para poner al Grupo en la buena dirección para los próximos años», coinciden las tres figuras autorizadas con las que ha contactado **DV** para palpar el impacto que ha causado la dimisión del presidente de la Corporación.

Koldo Saratxaga

Mikel Olabe

«Está claro que se necesita un cambio en la dirección de la Corporación. No conozco exactamente hacia que rumbo, ya que llevo muchos años fuera, pero se prevén cambios importantes», se atreve a vaticinar Antonio Cancelo, quien fuera presidente de la Corporación entre 1995 y 2001. Cancelo tiene claro que Mondragón tiene un bajage histórico «más que suficiente» para afrontar con garantías este proceso, aunque como aclara, «el pasado es el pasado y el futuro exige adaptaciones». El expresidente de MCC afirma que no le ha sorprendido la decisión tomada por Txema Gisasola, y entiende que «no era razonable» que hubiera ningún cambio en la dirección del Grupo en los días posteriores a la entrada en concurso de acreedores de Fagor Electrodomésticos. «Lo que sinceramente creo es que esta dimisión no tiene como fin achacarle la responsabilidad del tema Fagor a Gisasola», asegura Cancelo. «Las decisiones deben tomarse en el momento óptimo, cuando hay posibilidades de llevarlas a la práctica ordenada y razonablemente», apostilla el expresidente, que cree que es «un buen momento para aprovechar las oportunidades que pueden surgir».

Un proceso de reflexión que considera «extremadamente necesario», aunque sin querer «tensionar» con su opinión a la Comisión Gestora que deberá diseñar el futuro de la Corporación y elegir al nuevo presidente en los próximos meses. «Lo único que espero es que esa comisión tome decisiones de alcance. No vale lo mismo que hasta ahora. Sin la caída de Fagor no hubiera sido posible arrancar esta renovación, por lo que creo que se debe aprovechar para realizar las reformas que sean oportunas», concluye.

«Olvidarse de retrovisores»

Todas las reformas que sean oportunas, o en otras palabras, «reinventarse», como defiende Koldo Saratxaga, exdirector de la cooperativa Irizar, que fuera referente de MCC durante la década de los 90 e ideólogo de la alianza empresarial vasca Ner Group. Ya defendió en una tribuna en este periódico que «lo que está en crisis es el modelo organizacional imperante, basado en las jerarquías», de forma que «muchas personas pueden llegar más lejos que uno solo». Saratxaga entiende que «cuando se llevan las cosas a un lugar equivocado» como ha sido el caso de Fagor Electrodomésticos, «hay que saber dejar paso con humildad, como lo ha hecho Gisasola». Después de este paso a un lado del máximo dirigente de la Corporación, Saratxaga piensa que se debe llevar a cabo una reflexión «reposada y sin prisas» para tratar de diseñar el futuro del Grupo. «Deben encontrar gente fresca y olvidarse de los retrovisores que devuelven al pasado», destaca el empresario vizcaíno.

Para ejecutar el rediseño del modelo cooperativo del Grupo, Saratxaga estima necesario que se parta de cero. «Hay que arrancar de la hoja en blanco. Es un gran reto, pero debe ser así», asegura. Y lo «esencial» para Saratxaga es que se realice esa reflexión sin prisas. «Lo de menos es lo de rellenar el nuevo organigrama de la Corporación. Todas las decisiones deben nacer en la asamblea, las personas son lo imporante».

Con esa lectura coincide Mikel Olabe, portavoz de la plataforma Ahots Kooperatibistak, sector crítico del Grupo cooperativo. «Se debe proponer un nuevo modelo empresarial y social en la Corporación», demanda Olabe, quien se muestra preocupado por la expansión que está sufriendo el movimiento cooperativista con la globalización. «Si hay un debate futuro y se plantea la creación de una especie de holding sería un paso a peor. Necesitamos empresas más reducidas y participativas dentro de la cooperativa», pronostica.

Olabe afirma desconocer cuáles han sido las causas «exactas» por las que Txema Gisasola ha dejado la Corporación, aunque apunta varias posibles hipótesis que hubieran podido tener efecto en la decisión del ya expresidente del Grupo. «Es cierto que lo de Fagor es motivo suficiente para dimitir pero ha habido otras cuestiones que han podido calar en el ánimo de Gisasola. Al parecer él era partidaro de aportar los 50 millones que pedía Fagor para continuar y su enfrentamiento con otra parte del Consejo ha hecho mella. A ello también se le debe añadir la presión que agentes sociales, en especial ELA, han podido realizar sobre su figura», apostilla el portavoz de Ahots Kooperatibistak.

El expresidente de MCC Antonio Cancelo.
:: ARIZMENDI

«Gisasola tenía que estar en la carcel», dice Kaltetuak

El presidente de la asociación de afectados por las aportaciones subordinadas financieras emitidas por Fagor y Eroski (Kaltetuak), Ricardo González de Durana, opinó ayer que el presidente del Consejo General de la Corporación Mondragón, Txema Gisasola, «donde tenía que estar es en la cárcel». González de Durana pidió que Gisasola devuelva el dinero que han «robado» Fagor y Eroski a 40.000 personas, titulares de las aportaciones subordinadas financieras.

Por su parte, la coalición EH Bildu emplazó a la Corporación a que dé su apoyo al plan de salvamento de Edesa, a pesar de la dimisión del presidente del Grupo.

IGNACIO MARCO-GARDOQUI

DIMISIÓN ¿ESPERADA?

Sin duda alguna, hacer una interpretación de lo mucho que sucede en el Grupo Mondragón y analizar las intenciones primeras y las motivaciones últimas de las decisiones que allí se adoptan es una de las cosas más difíciles que hay. La complejidad del proceso de decisión y la oscuridad que lo acompaña y esconde de las miradas ajenas, terminan por convertirlo en un arcano. Ayer dimitió su presidente y no fue una sorpresa.

Han pasado tantas cosas desde el mes de octubre y todas ellas malas; han sido tan tensas las relaciones internas, con cruces de comunicados incendiarios entre la torre de control del grupo y el buque insignia de Fagor que se hundía sin remisión; han sido tan ásperas las comunicaciones con el Gobierno; han sido tan angustiosas las negociaciones con los bancos y tan tensas las conversaciones con los socios cooperativistas que su salida se presenta como la consecuencia obvia de tan explosiva situación. Desde luego, las razones últimas solo las sabe él y solo podemos eliminar con seguridad de la lista a las «personales», precisamente a las aducidas en el comunicado de ayer emitido por el grupo.

Desde luego –el hecho de que la decisión se produjese precisamente ayer, justo al día siguiente de recibir la reprimenda de la CNMV, con suspensión incluida de las cotización de las preferentes de Eroski, como consecuencia también de una secuencia incorrecta en la comunicación de sus planes– enturbia un poco más todo el panorama, aunque puede que ambos temas no estén relacionados entre sí. Ni idea.

Quizás, lo más duro de digerir haya sido el aparente descontrol que acompaña al proceso. Aquí un día se salva a una filial y al día siguiente se hunde. Un día habla la Diputación de Bizkaia, otra el Gobierno Vasco, el siguiente interviene la Diputación de Gipuzkoa y luego el Gobierno francés. Hay socios propietarios y trabajadores asalariados; hay fijos y temporales; hay acreedores particulares y entidades financieras diversas. Cada uno con sus propios intereses, con sus propias intenciones y sus propios problemas. De tal manera que, si seguir el proceso es difícil, dirigirlo puede que resulte imposible. ¿Es ésa la razón por la que se va Guisasola? ¿O es que ya no puede pasear por Mondragón sin tener que dar explicaciones a todo el mundo y aguantar los exabruptos de los exaltados?

Lo malo es que toda esta convulsión que atenaza al Grupo cooperativo resulta demasiado compleja, demasiado oscura, demasiado triste y demasiado peligrosa. Dudo que salga algo bueno de todo ello. El Grupo ha decidido sustituir a Guisasola por un triunvirato de notables. Si es una solución de emergencia es que no se esperaban la dimisión y les ha cogido por sorpresa. Pero, si es una decisión definitiva, desde luego no es la más habitual.

El mercado acoge con frialdad el canje de Eroski por las dudas sobre su solvencia

Adicae mantiene por ahora el juicio contra la cooperativa y el BBVA y eleva el tono de sus críticas hacia lo que tacha de «atraco»

:: ANA BARANDIARAN

SAN SEBASTIÁN. A la indignación de los afectados se sumó ayer la desconfianza del mercado, que acogió con frialdad el canje pactado por Eroski y los principales bancos comercializadores para su deuda perpetua. La oferta, condicionada al éxito de la refinanciación de su pasivo, consiste en una quita del 30%, el pago en metálico del 15% y el abono del 55% restante mediante bonos subordinados (se sitúan detrás de la deuda 'senior' en caso de quiebra) a 12 años, remunerados al Euríbor más tres puntos. Se supone, por tanto, que si todo sale bien el ahorrador va a recuperar el 70% de su inversión, además de los intereses acumulados. La cotización debería, en consecuencia, acercarse a ese porcentaje. Pero ayer, primer día de negociación una vez conocidas las condiciones del canje, las aportaciones de 2002-2004 solo subieron del 38% al 41,8% del valor nominal, mientras que las de 2007 pasaron del 32,4% al 35,6%. Apenas se cruzaron operaciones.

«Lo que refleja ese precio es que los bonos subordinados cotizan al 50%, en línea con los de las cajas nacionalizadas y otras empresas en dificultades. Es algo lógico porque son bonos basura. Eroski está en una situación muy delicada, como demuestra el hecho de que haya tenido que pedir otra vez la refinanciación de la deuda», señala un analista bursátil que prefiere permanecer en el anonimato. Este experto cree que su cotización se va a mover en en torno al 40% hasta que no se despejen las dudas sobre su futuro.

Refinanciación

De hecho, el canje anunciado el jueves no se hará efectivo hasta que Eroski cierre con sus 22 bancos acreedores la refinanciación de su asfixiante deuda de 2.500 millones de euros. Para ello la cooperativa deberá vender activos y sanear su balance por lo que el proceso será lento. La empresa ya ha advertido de que puede alargarse nueve meses.

Pero Eroski y la banca comercializadora han querido acelerar el anuncio del canje con el objeto de evitar el juicio contra BBVA y la propia Eroski que se celebrará la próxima semana a instancias de la asociación de usuarios Adicae. Se trata de la primera demanda colectiva presentada respecto a las aportaciones y también es la primera vez que se incluye a Eroski por «publicidad engañosa». Hasta ahora solo se habían interpuesto demandas individuales y contra las entidades comercializadoras. Adicae ya ha advertido de que si tiene éxito cargará contra otros bancos que han vendido deuda perpetua.

Por ahora mantiene el juicio. Es más, su presidente, Manuel Pardos, elevó ayer el tono de sus críticas en declaraciones a este periódico ante lo que considera un «atraco a mano armada y uno de los peores canjes ofrecidos en España incluso si se compara con los de las cajas nacionalizadas». Está especialmente molesto con la actitud de Kontsumobide, mediador en las negociaciones, por presentar como una conquista y un éxito una propuesta que contempla una quita del 30%, algo que el organismo evita mencionar en el comunicado con su valoración.

Adicae exige a la banca que mejore las condiciones con «garantías adicionales de liquidez» para compensar el alto riesgo de los bonos que se van a entregar. Cree que el canje es una imposición de las entidades financieras comercializadoras de la deuda perpetua –BBVA, Laboral Kutxa, Kutxabank y La Caixa–, que quieren parar el deterioro de su imagen por el continuo goteo de sentencias judiciales que dan la razón a los afectados. A su vez, estas entidades han tenido que convencer a los bancos acreedores que no han vendido deuda perpetua de Eroski –Santander, el principal de ellos–, que no veían con buenos ojos ninguna propuesta.

Hay que tener en cuenta que cerca de la mitad de la deuda perpetua –300 millones del total de 660– está contabilizada como patrimonio neto y esa cifra va a engordar el pasivo que la banca tiene que refinanciar, si bien una vez descontada la quita queda en 210 millones. No obstante, este efecto se ve en parte compensado porque 360 millones ya contabilizados como deuda se rebajan a 252.

A juicio de Pardos, el canje va a empujar a los afectados a los tribunales, una opinión que comparten las organizaciones de consumidores EKA/OCUV, EKEy UCE. «Si Eroski no propone una solución sustancialmente mejor en breve, promoveremos demandas judiciales contra las entidades financieras por la incorrecta comercialización del producto», advirtieron.

Concentración de afectados por la deuda perpetua de Eroski y Fagor ante la sede de la cooperativa de consumo en Elorrio. :: IGNACIO PÉREZ

Solo el grupo argelino Cevital opta al rescate de Brandt, por 100 millones

La pertenencia de las marcas comerciales a una filial irlandesa de Mondragón ha disuadido a numerosos candidatos

:: FERNANDO ITURRIBARRÍA

PARÍS. No habrá puja por Fagor-Brandt. Solo un candidato presentó ayer una oferta de rescate de la filial francesa de Fagor Electrodomésticos. Se trata del grupo argelino Cevital, firmante del único pliego formalizado en el Tribunal de Comercio de Nanterre a las cinco de la tarde, plazo límite fijado por la administración judicial del concurso de acreedores.

Los detalles de la propuesta se conocerán el próximo miércoles en un comité central de empresa previsto en la sede de Rueil-Malmaison (afueras de París). Solo se sabe que el inversor magrebí está dispuesto a un desembolso de cien millones de euros, según filtraciones de la prensa local. Pero se desconoce cuántos de los 1.870 puestos de trabajo en juego serían preservados si se acepta el salvavidas lanzado desde Argel. La decisión definitiva se tomará dentro de un mes.

La compleja estructura jurídica de Fagor y la pertenencia de las marcas comerciales a una filial irlandesa dependiente de Mondragón han disuadido a numerosos candidatos que se habían interesado por el proyecto. Según el diario Le Figaro, las grandes firmas electrodomésticas, como Bosch-Siemens, Whirlpool o Candy, y sobre todo los nombres más recientes en el mercado como el turco Beko, el mexicano Mabe y el chino Haier, terminaron por arrojar la toalla.

Presidido por su fundador, Issad Rebrad, Cevital es un conglomerado industrial diversificado en los sectores agroalimentario, siderúrgico, energético, automovilístico, gran distribución y electrodomésticos. Con una plantilla cercana a los 13.000 empleados, el gigante argelino desarrolla una política expansionista que le ha llevado a la adquisición en junio último de Oxxo, líder francés de las puertas y ventanas de PVC, y en octubre del fabricante español de aluminio Alas por 8,5 millones de euros.

Fagor espera un plan de viabilidad antes de fin de mes

Fagor Electrodomésticos espera contar con un informe sobre su viabilidad futura para finales de este mes, según comunicó ayer a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Para ello, explicó, está trabajando con Price WaterHouse Coopers y la propia administración concursal. La cooperativa remitió al regulador un comunicado detallando todo el proceso que desembocó en la presentación, el 13 de noviembre, del concurso de acreedores para el grupo y todas sus filiales. Según indicó, hasta el momento no hay negociaciones aun con los acreedores «y, por lo tanto, no hay planteada ninguna alternativa ni adhesiones» a un convenio.

EL DIARIO VASCO

DECANO DE LA PRENSA GUIPUZCOANA www.diariovasco.com

SAN SEBASTIÁN
Sábado 15.11.14
Nº 26.120 • 1,60 euros

LA MADRUGADA DE MOYES EN ZUBIETA

El nuevo técnico de la Real se movió la semana pasada por San Sebastián con la máxima discreción para no ser visto P62

2.103 FOTOS DE RINCONES DE GIPUZKOA PARA EL CALENDARIO DE DV P14

Onkologikoa acogerá más especialidades desde enero para reforzar su sostenibilidad

Asumirá nuevos servicios no oncológicos con los que dar uso a espacios vacíos

Se pretende diversificar las fuentes de financiación económica

Onkologikoa iniciará una nueva etapa a partir de enero en la que agregará a sus servicios actuales vinculados con el tratamiento del cáncer, otro tipo de atenciones médicas y quirúrgicas. Con esta ampliación de especialidades se ocuparán espacios y equipamientos que ahora están sin uso, al tiempo que aportará al hospital unos ingresos adicionales con los que diversificar sus fuentes de financiación y reforzar así su sostenibilidad de cara al futuro. Los ingresos actuales de Onkologikoa provienen de la Obra Social de Kutxa y de la atención a pacientes derivados por Osakidetza. **MIGUEL ÁNGEL MATA** P2

EL MEJOR INVESTIGADOR JOVEN DE ALEMANIA ES GUIPUZCOANO P4

El científico Ander Ramos ha recibido un premio que hasta ahora nunca había sido concedido a alguien que no fuera alemán.

Protesta de los conductores. Dicen sentirse engañados al bajar el petróleo pero no la gasolina P7

Un urnietarra controla a Philae. Ignacio Tanco vive en la ESA los movimientos de la sonda espacial P6

Piden a los presos de ETA más pasos. Para los partidos, salvo Bildu, deben buscar reinsertarse P32

El grupo Mondragón designa a Javier Sotil para liderar el cambio

Expondrá en diciembre los resultados de la reflexión que marcará el futuro de la corporación

La Comisión Permanente del Congreso Cooperativo de Mondragón ha nombrado a Javier Sotil como presidente, para relevar a la gestora que ha estado al frente del grupo en los últimos diez meses. Con una experiencia profesional de 38 años en el grupo cooperativo, su primera labor será la de presentar las líneas de actuación básica de la Corporación de cara al futuro.

JULIO DÍAZ DE ALDA P40

EDITORIAL P24

Javier Sotil.

104 PÁGINAS											
Al día	2	Opinión	24	Economía	40	Cultura	54	V	75	Televisión	86
Ediciones	16	Esquelas	28	Bolsa	47	Anuncios	60	Cartelera	82	Pasatiempos	90
		Política	32	Mundo	48	Deportes	62	Agenda	85	El tiempo	91

9 771968 966024

Mondragón elige a Javier Sotil como líder para una transición tranquila

Tras diez meses dirigida por una gestora, la Corporación afronta hoy su gran transformación

El nuevo presidente dará cuenta de las líneas estratégicas de futuro en la asamblea general del Grupo, convocada para el 15 de diciembre

:: JULIO DÍAZ DE ALDA

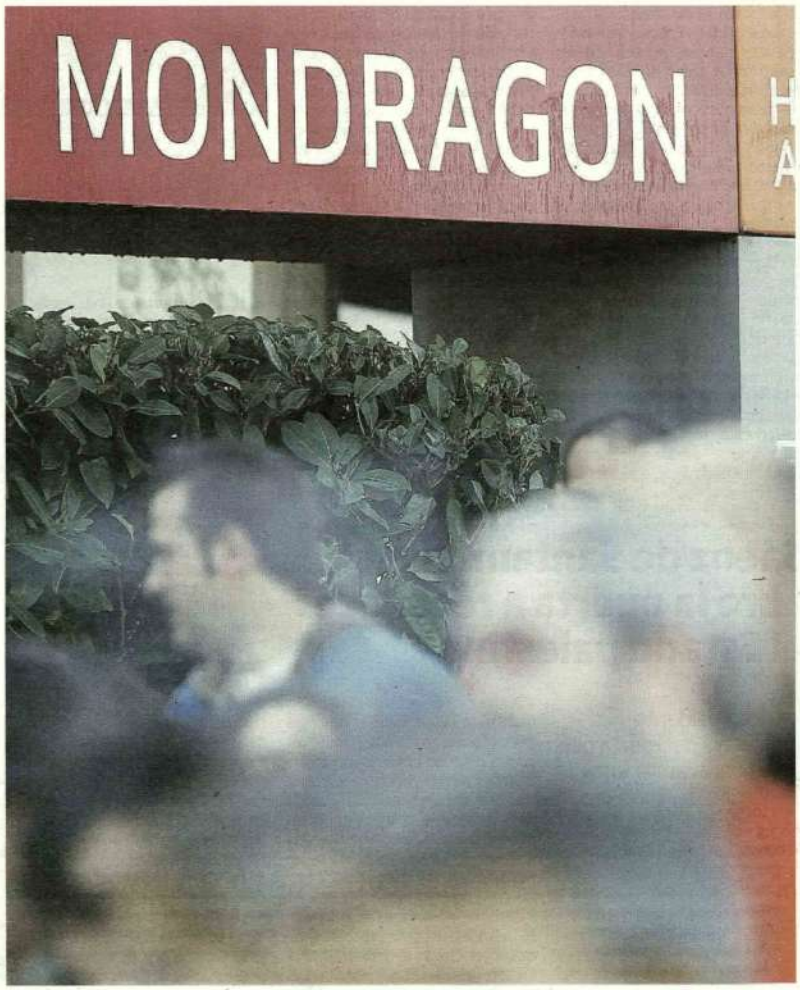
SAN SEBASTIÁN. La Corporación Mondragón, que desde enero era dirigida en el día a día por una gestora de cuatro pesos pesados del Grupo tras la dimisión de Txema Gisasola, ha deshojado por fin la margarita. Ayer, tal y como adelantó la edición digital de **DV**, la comisión permanente del gigantesco conglomerado industrial vasco eligió a Javier Sotil (Bergara, 1951) como nuevo presidente.

El propio Sotil formó parte de ese gobierno mancomunado y provisional –que ya está disuelto– junto al presidente de Eroski, Agustín Markaide; el presidente de Laboral Kutxa, Txomin García, y el presidente de Orona, Javier Mutuberría.

Sotil, un hombre de la casa que atesora 38 años de experiencia en el grupo cooperativo, será el encargado de liderar esa transición a un nuevo modelo de futuro que la propia Mondragón buscaba desde hacía tiempo.

Búsqueda que se aceleró y cobró más sentido que nunca tras la caída de Fagor Electrodomésticos, considerada hasta entonces como la 'joya de la corona' del Grupo, y cuya quiebra supuso todo un movimiento sísmico en un ecosistema –que es casi una forma de entender la vida– poco habituado a los sobresaltos, y menos a ninguno de esa dimensión.

Será el nuevo presidente quien presente las líneas generales de esa Mondragón que está por venir en el Congreso 2014 (la reunión de todas las cooperativas), que se celebrará el próximo día 15 de diciembre.



Manifestación de trabajadores de Fagor frente a la sede de la Corporación en Arrasate. :: JAVIER ETXEZARRETA

Fuentes de toda solvencia explicaron a este diario que Sotil será un presidente de transición, y que su labor será la de encarrilar ese nuevo modelo para, en unos pocos años, dar paso a otro presidente, más joven y que podría salir de entre el grupo de vicepresidentes con que cuenta la Corporación. De hecho, los estatutos del Grupo sitúan en los 65 años el límite máximo para ser presidente, lo que da una pista de lo que se prepara.

Eso sí, que nadie se llame a engaño, pues las mismas fuentes aseguran que Javier Sotil, al que se le identifica con el «cooperativismo clásico», tiene todo el conocimiento que le ofrece su veterania, pero también «toda la fuerza y la capacidad de arrastre de un buen líder, de un hombre con liderazgo propio».

Mondragón no soportaría un giro brusco. Y menos ahora, cuando aún está 'tocado' por el 'efecto Fagor'. Así que Sotil será el encargado de liderar una transición firme pero suave, de encarrilar al Grupo y de resituar los ejes para garantizar que el éxito y el reconocimiento que Mondragón disfruta en el mundo crezcan aún más.

Ilusión

Tras su nombramiento, el nuevo presidente de Mondragón explicó que afronta «con ilusión el reto de transformar el tejido industrial de la Corporación». Una misión que él sabe bien que será más que árdua.

Quizás por eso –o tal vez para despejar la duda que quedó en el aire al caer Fagor sobre si la receta a aplicar ahora era más o menos Mondragón– Sotil dejó clara su apuesta. «Lo más importante son las personas y estoy seguro de que van a dar la talla; pido mayor militancia, mayor fe y recuperar el espíritu cooperativista», afirmó, en lo que se puede entender como una victoria del 'Más Mondragón'.

SU PRIMER MENSAJE

Desafío

«Afronto con ilusión el reto de transformar el tejido industrial de la Corporación»

Futuro

«Me toca liderar la segunda fase del proyecto de transformación del Grupo Mondragón»

El núcleo

«Lo más importante son las personas, y estoy seguro de que todos van a dar la talla»

Petición

«Pido mayor militancia, recuperar el espíritu cooperativista para que el futuro sea mucho mejor»

Competencia

«Soy conciente de las incertidumbres del escenario global y lo que representa para el grupo»

Confianza

«Tengo plena confianza en nuestras personas, en el proyecto y en nuestra ventaja competitiva»

La elección de Javier Sotil ha seguido el protocolo estricto que caracteriza muchos de los movimientos que realiza la Corporación Mondragón. Así, y tras la salida de Txema Gisasola, que hasta un año antes de su dimisión había pilotado Fagor Electrodomésticos, la comisión permanente se puso en marcha.

A la cabeza de ese selecto grupo se sitúa Agustín Markaide, quien se dedicó a mantener infinidad de entrevistas y contactos con altos responsables de las cooperativas y de la estructura interna del Grupo. La misión no era otra que consultar a unos y otros en busca del candidato perfecto, el que lograra el aprobado de todos.

Bailaron los nombres, es cierto, y muchos situaron como favorito a algún representante del mundo industrial 'puro', pero Sotil siempre estuvo ahí, en todas las quinielas. De hecho se dio casi por seguro hace unos meses, para después diluirse su candidatura mientras avanzaban los documentos que sirven de guía a lo que Mondragón quiere ser en el futuro. Esos papeles, que han ido ajustándose en una mesa de trabajo paralela, ya están escritos y bendecidos y, como tantas cosas en el Grupo Mondragón, entran en lo que se puede calificar de un secreto cuasi monacal que no se desvelará hasta el Congreso 2014.

Aún así, es fácil adivinar que la arquitectura que se plantee para el futuro deberá abordar varias cuestiones. La primera –y volvemos al más o menos Mondragón– la del papel del conjunto de las cooperativas (son 110 las que componen el Grupo) vistas desde su singularidad frente al gran conglomerado. El debate de actuar siempre y sin fisuras como un todo o dar rienda suelta a las empresas más pequeñas y por tanto más expuestas o necesitadas de apoyo.

Pero la discusión no acaba aquí. Mondragón debe cuestionarse su forma de relacionarse con el mundo financiero, en un momento en el que el acceso al crédito es muy limitado y Laboral Kutxa tiene atadas las manos para acompañar proyectos de gran dimensión o peso en su balance.

Junto a esto, no hay que olvidarlo, la Corporación se ha llevado un susto mayúsculo al ver caer (más bien, al dejar caer) a Fagor Electrodomésticos. Y es que de un día para otro ha visto golpeada la base de uno de sus sistemas más importantes, el de la previsión y protección de sus socios, que no es otro que Lagun Aro EPSV. Se presume necesario que el Grupo reflexione sobre el grado de blindaje que pueda tener Lagun Aro EPSV para, si fuera el caso, darle mayor protección y recursos si aconteciera algún nuevo terremoto empresarial.

La colaboración entre empresas y la búsqueda de nuevos negocios, algo en lo que Javier Sotil es un experto, será sin duda otra de las patas la de nueva Mondragón. Las cooperativas y el resto de empresas de la Corporación están abocadas a colaborar de manera más intensa, y en esto varias fuentes coinciden en que el nuevo presidente es la persona más capaz y que puede ofrecer más garantías. Sotil llega a la cúspide de Mondragón convencido de que con el modelo cooperativo por delante «el futuro será infinitamente mejor».

Préstamo millonario para Fagor Ederlan

El Gobierno Rajoy aprobó ayer un préstamo de 15,8 millones de euros para que Fagor Ederlan pueda financiar adquisiciones de equipos para sus líneas de producción, su mejora y actualización, con el fin de aumentar la capacidad productiva y la eficiencia de los procesos. La firma del Grupo Mondragon se dedica a la fabricación de piezas metálicas para grandes marcas del automóvil como General Motors, Ford, Renault o Peugeot. La ayuda forma parte del paquete de 83,5 millones de euros que el Consejo de Ministros autorizó ayer para la industria. Otra firma radicada en Euskadi, Mercedes Benz de Vitoria, recibirá 26,9 millones ligados a una inversión de 35,8 millones para la adaptación de la planta a la fabricación de los nuevos Vito y Clase V.

SU PERFIL

Un entusiasta de la innovación con el cooperativismo en el ADN

El nuevo jefe de la Corporación es un hombre obsesionado por ganar valor añadido para las cooperativas

:: J. D. A.

SAN SEBASTIÁN. «Nos va a sorprender, no va a parar quieto». Son palabras de una persona que ha compartido muchas horas de trabajo y de conversación con Javier Sotil, el ingeniero bergarés que desde ayer lidera la Corporación Mondragón. Como él, otros amigos de Sotil advierten de que el nuevo 'jefe' es una persona «inquieta, que transmite entusiasmo, y siempre afable y cercano».

«Es un veterano lleno de proyectos que siempre está dispuesto a escuchar, a conversar y, si hace falta, a viajar contigo a China o a cualquier parte del mundo para apoyarte», añade otra persona cercana a Javier Sotil, del que absolutamente todos subrayan su obsesión por la innovación y por dar valor añadido a los productos y a las propias cooperativas de Mondragón.

Su filosofía pasa por intentar lo que sea para liderar proyectos y competir con estructuras mucho más grandes, incluso con gigantescas multinacionales. ¿Por qué se va a quedar una empresa de Mondragón sólo con los céntimos que dan las mejores piezas o componentes que piden los grandes si puede arañar también lo que genera el diseño?

Esta es una pregunta que, dicen, se hace a veces Javier Sotil, que aspira a situar siempre a Mondragón en la cúspide de la pirámide de proveedores para, en la medida de lo posible, ofrecer al cliente, por exigente que sea, el producto final y no el intermedio. Prueba de esa búsqueda constante de negocio es que Sotil –vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de la Corporación– fue uno de los 'padres' de dos de los últimos movimientos estratégicos y de futuro de la Corporación, la creación de Mondragón Health y Mondragón Eko. Dos plataformas desde las que, uniendo esfuerzos de distintas cooperativas, abordar nuevos negocios; en este caso los de la salud y la economía verde.

Con la ventaja de manejar bien los tiempos, Javier Sotil se enmarca en lo que podríamos calificar como un cooperativismo clásico. «Eso lo lleva en el ADN», asegura uno de sus amigos.

Gran defensor del esfuerzo –dicen que trabaja muchos fines de semana– y la generosidad –valores que la caída de Fagor Electrodomésticos puso a prueba–, el nuevo presidente de la Corporación demostró en ese momento de insólita crisis en el Grupo una preocupación especial por cuidar la imagen del cooperativismo; y también por demostrar que se podría hacer bien para no dejar 'tirada' a la gente.

Javier Sotil es una persona que no para de viajar y de buscar nuevas soluciones y oportunidades de negocio. En definitiva, que conoce por dónde va el mundo.

Resultados

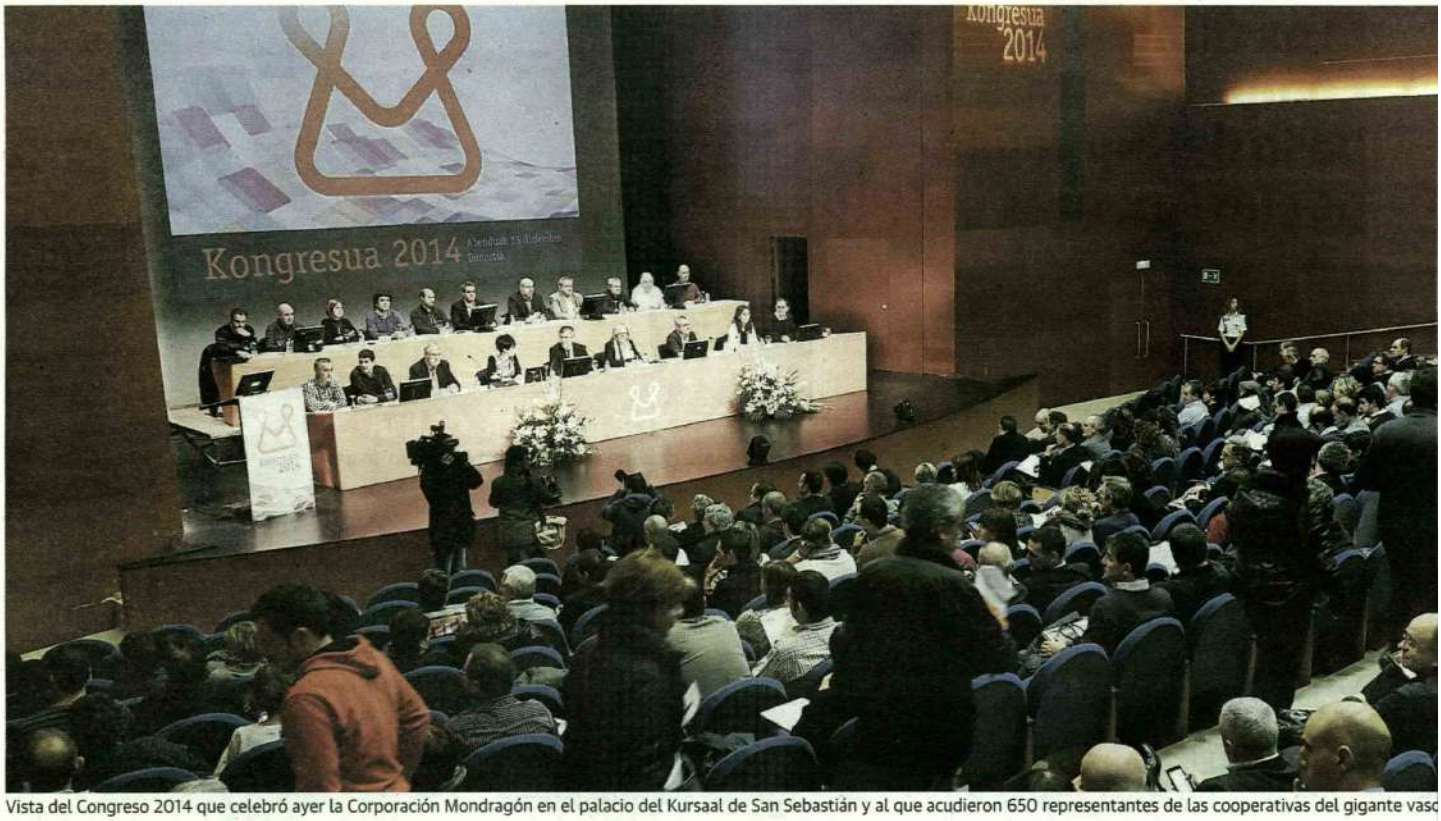
Alguien que el año pasado trabajó codo con codo con él explica que Sotil «tiene la gran virtud de arrastrar con su entusiasmo a las personas, sobre todo a las más jóvenes». Y añade otra característica que, tal y como están las cosas, vendrá bien al Grupo Mondragón: «Nunca pierde de vista los números, siempre tiene en mente el resultado».

Mondragón, como grupo, acumula dos años de pérdidas, de hecho no publica el final de su línea acumulada de resultados desde 2011, con lo que un gestor que preste también atención al beneficio siempre es bienvenido.

La trayectoria de Sotil ha estado ligada a diversas cooperativas. Fue jefe de planta de Ulma, director de producción de Impreci, director de los negocios de cocción, Confort y Minidomésticos de Fagor Electrodomésticos, y también director genral de LKS. Ocupó también la dirección general de la División de Ingeniería y Servicios Empresariales y Educativos de Mondragón.

Sotil, recordó ayer la Corporación, ha tenido experiencia directa en el desarrollo de mercados internacionales clave para el grupo como China, India, Latinoamérica, Europa y Oriente Medio. Además, ha sido fundador del centro tecnológico ISEA y de la cooperativa Mcctelecom.

En la actualidad, el nuevo líder de la Corporación es presidente de Mondragón Unibertsitatea y del Polo de Innovación Garaia, así como directivo del Clúster de Conocimiento del País Vasco. También ha participado en los consejos rectores de cooperativas como Laboral Kutxa, Enpresagintza, GSR o Mik.



Vista del Congreso 2014 que celebró ayer la Corporación Mondragón en el palacio del Kursaal de San Sebastián y al que acudieron 650 representantes de las cooperativas del gigante vasc

La futura Mondragón primará tanto el empleo sostenible como los beneficios

El grupo reafirma su esencia cooperativista pero se abre al mundo tras el mazazo de Fagor

Con la soberanía de las empresas por bandera, la Corporación apuesta por la competitividad y la creación de vehículos de inversión propios de la economía de mercado

:: JULIO DÍAZ DE ALDA

SAN SEBASTIÁN. La Corporación Mondragón celebró ayer en el donostiarra palacio del Kursaal su Congreso 2014, la reunión más importante del Grupo, en la que estuvieron presentes 650 compromisarios en representación de todas las cooperativas del gigante vasco.

La cita sirvió, esencialmente, para tres cosas. La primera, para presentar a Javier Sotil como nuevo presidente del consejo general, en sustitución de Txema Gisasola, quien dimitió en enero. La segunda, y tras el mazazo recibido por la caída de Fagor Electrodomésticos, para que Mondragón reafirmara –ahora, quizás, con más vehemencia que nunca– la vigencia de sus valores.

Y la tercera, la más importante en el sentido práctico y de reorientación del modo de actuar, para que Javier Sotil diera a conocer al Congreso las líneas generales del examen de conciencia realizado en el Grupo durante los últimos meses y que fue condensado en un documento titulado 'Mondragón del futuro'.

La letra pequeña del texto, cuyas directrices se trasladarán ahora a todo el corpus Mondragón, supone una auténtica revolución. ¿Por qué?, por que representa una suerte de 'perestroika' hacia el mundo exterior, traducida en una apuesta decidida por la competitividad, por criterios puramente de mercado a la hora de recabar recursos que invertir en algunas cooperativas o por la búsqueda de mayor dimensión en las empresas para hacer frente a un mundo globalizado que no para.

Al hablar de los valores, y en concreto del empleo, el documento subraya «la importancia de la sostenibilidad global de la actividad en términos económicos –beneficios adecuados– y sociales –empleo sostenible a largo plazo–», y añade: «Sin dar carácter absoluto a ninguno de los dos». Toda una declaración de intenciones la de dejar el fiel de la balanza justo en la mitad entre los puestos de trabajo y los resultados económicos.

«La crisis está poniendo de manifiesto la necesidad, ahora más urgente si cabe, de un cambio en el paradigma de la competitividad de nuestras cooperativas y, por tanto, de nuestro modelo de crecimiento y desarrollo», señala la nueva 'Biblia' de la Corporación, que deja claro que la solidaridad que soliciten las empresas en problemas será exigente y vigilada muy de cerca por las distintas divisiones.

Divisiones entre las que, por otra parte, cobrará una especial relevancia la industrial, llamada a reforzarse en el corto plazo. Esa ayuda condicionada a la consecución de objetivos y que no permitirá subvenciones a fondo perdido en empresas que no funcionen –que Sotil ya adelantó en **DV** en su primera entrevista como presidente de Mondragón– es fruto en buena parte del 'efecto Fagor'. De hecho, el documento

Exsocios de Fagor reclaman su dinero

Las plataformas Ordaindu y Eskuratu piden a la Corporación que se siente a negociar

:: J. D. A.

SAN SEBASTIÁN. Las asociaciones de extrabajadores y jubilados de Fagor Electrodomésticos y Edesa –Ordaindu y Eskuratu, respectivamente– se hicieron ayer presentes en el Congreso 2014 de la Corporación Mondragón, a la que reclamaron una solución para recuperar los 54 millones de euros que los damnificados prestaron a sus empresas antes de que quebraran. Un numeroso grupo de perjudicados se concentró poco antes de las tres de la tarde en las inmediaciones del palacio del Kursaal, donde recibieron a los congresistas al grito de «Quién lo diría, quién lo diría, el Grupo Mondragón es la verguenza de Euskal Herria» o «Sotil, Markaide, negociación».

El portavoz de Ordaindu, Mikel Olabe, denunció que el Grupo ha dejado «en la cuneta» a los exsocios, muchos de los cuales, aseguró, trataron sin éxito de recuperar sus capitales antes incluso de la declaración del concurso de acreedores. Para Olabe, Mondragón ha perdido los valores éticos y morales que le distinguieron en el pasado. «Sería triste que pudiendo alcanzar un acuerdo limitado a nuestras reclamaciones tuviéramos que meternos en juicios», señaló.

La Corporación, por su parte, ya afirmó en octubre que las cooperativas son soberanas y que el Grupo no responderá de esas deudas.

O. :: USOZ

(ahora se abre un segundo periodo de reflexión para llevar al detalle lo propuesto) reconoce que la mano que se tendió a Fagor antes de dejarla caer «ha situado los actuales instrumentos financieros corporativos en una posición de debilidad que es necesario revisar y recomponer».

Capital riesgo

Esos salvavidas hoy con poco aire son, fundamentalmente, Mondragón Inversiones (que se nutre con un porcentaje de los beneficios de las cooperativas), que ha invertido en distintos proyectos 753 millones, y la Fundación Mondragón, que desde su nacimiento ha subvencionado proyectos por valor de otros 263 millones.

La Corporación reconoce que sus instrumentos son limitados y poco eficientes, y propone renovarlos. ¿Cómo?, creando «vehículos de inversión especializados» en función del proyecto a financiar. Y aquí llega otra muestra de esa apertura, pues entre las posibles palancas se incluyen fondos «gestionados con estrictos criterios de mercado en cuanto a rentabilidad, garantías, política de riesgos y gobernanza, aplicando criterios de capital riesgo».

Eso, traducido, significa que habrá dinero sólo para proyectos que ofrezcan determinada rentabilidad en un periodo de tiempo preestablecido. Tanto es el cambio que se presume en este sentido, que Mondragón se prepara para crear también algo parecido al Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), puesto que el documento habla de «mecanismos de resolución».

Esto es, instrumentos dedicados a financiar las reestructuraciones o los cierres de empresas que no logren superar sus problemas. Por supuesto, entre las novedades a implantar está la de abrir servicios de detección temprana de crisis e instrumentos se seguimiento de los resultados de las cooperativas para detectar fallas a tiempo. «La competitividad de nuestras empresas cada día va a depender más del factor capital», señala el escrito presentado al Congreso 2014.

Entre los retos de futuro planteados y junto a esa obsesión por la productividad, Mondragón advierte de la necesidad de «crecimientos sostenibles que permitan absorber el empleo desplazado por el incremento de productividad».

La I+D será otro de los puntos a reforzar –al igual que la intercooperación entre empresas del Grupo en busca de nuevos negocios–, pero, advierte la Corporación, para que esa inversión llegue se necesitará determinada «masa crítica que justifique este nivel de inversiones y gastos fijos».

Junto a esto, las directrices que ahora se trasladarán a todas las cooperativas pasan por afinar los criterios de buen gobierno. En este sentido, el grupo apuesta por «reducir el riesgo» de que una misma persona ocupe un asiento en los órganos rectores y, al tiempo, otro en la cúpula ejecutiva de la empresa. Incluso se apuesta por realizar una evaluación de los gestores de las cooperativas. Reforzar la ligazon del área de conocimiento (Mondragón Unibertsitatea) y la empresa será otra de las premisas de futuro.

Ilusión

Para afrontar lo que a priori se adivina como un revolcón en la forma de trabajar en Mondragón, Javier Sotil apeló a la ilusión y a la confianza en la capacidad del grupo y de sus personas para el «nuevo tiempo».

El nuevo presidente insistió (como también lo hace el documento presentado al Congreso) en que «los valores cooperativos nos ayudan a transformar la sociedad, haciendo nuestros entornos cercanos más justos, solidarios y equitativos». Sotil declaró la necesidad de lograr «una vivencia más intensa de los principios y valores cooperativos» que, añadió, «están hoy más vigentes que nunca». El presidente de Mondragón se refirió también a esa solidaridad exigente, y le añadió el calificativo de «transformadora». «Mondragón es solidaridad, pero el dinero de las cooperativas que van en ayuda de otra no debe servir para perpetuar situaciones que no tienen futuro», dijo.

LOS RETOS

Productividad
▶ Será casi una obsesión para la Mondragón del futuro con el objetivo de «mantenerse en la carrera» global.

Crecimiento
▶ Esa apuesta por la productividad generará empleo excedentario, con lo que otro de los objetivos será el de apostar por el «crecimiento sostenible» con el que atender a los socios desde otras cooperativas.

I+D
▶ El Grupo quiere realizar «importantes inversiones en tecnología, I+D y posicionamiento industrial y comercial». Para esto, advierte, será necesario «alcanzar una masa crítica que justifique este nivel de inversiones».

Necesidad de capital
▶ El futuro pasa por disponer de menos financiación bancaria, por lo que la Corporación aspira a contar con otras figuras como «fondos de inversión, capital riesgo o mercados alternativos».

Visión compartida
▶ Mondragón se reafirma como «una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la creación de empleo y riqueza en la sociedad».

Solidaridad exigente
▶ No habrá ayudas para las empresas que al solicitarlas no se comprometan a solventar sus problemas y se transformen. Las divisiones jugarán un papel de vigilancia y seguimiento de los planes de rescate. Habrá mecanismos específicos de resolución de cooperativas en crisis, y mecanismos para anticipar los posibles riesgos de todas.

Javier Sotil (tercero por la izquierda) explicó las líneas generales del futuro Mondragón. :: USOZ

El Grupo reconoce que la caída de la empresa de Arrasate ha debilitado su sistema de solidaridad

Sotil asegura que los principios cooperativistas están ahora más justificados que nunca

La Corporación creará mecanismos que sirvan para detectar con antelación a empresas en problemas

Los socios de Ordaindu y Eskuratu reclamaron una solución al Grupo Mondragón. :: USOZ

Agustín Markaide deja la presidencia de la comisión permanente

La reunión de la Corporación Mondragón en Donostia sirvió para realizar un cambio significativo: la designación de Javier Goienetxea como nuevo presidente de la comisión permanente (el máximo órgano del Grupo entre congresos) y del propio Congreso en sustitución de Agustín Markaide, quien ha ocupado sendos cargos durante los últimos cinco años.

Markaide, que ha sostenido el timón del Grupo durante la tormenta de Fagor Electrodomésticos y a lo largo de la crisis económica, se empleará a fondo en Eroski, donde afronta también considerables retos. Javier Goienetxea, proveniente también de la firma de Elorrio, es presidente de Confekoop, la Confederación de Cooperativas de Euskadi. La cita anual dio entrada a una nueva cooperativa. Se trata de Sareteknika, creada por exsocios de Fagor Electrodomésticos a la llegada de Cata y que se encargará del mantenimiento técnico de los productos de la nueva Fagor.

EL PAÍS

www.elpais.com

EL PERIÓDICO GLOBAL EN ESPAÑOL

JUEVES 17 DE OCTUBRE DE 2013 | Año XXXVIII | Número 13.259 | EDICIÓN PAÍS VASCO | **Precio: 1,30 euros**

Salt gana una batalla contra los desahucios

Estrasburgo impide al banco malo desalojar a 16 familias **PÁGINA 20**

El peso de la palabra cáncer

Hay quienes reivindican el vocablo, otros lo creen estigmatizado **PÁGINAS 34 Y 35**

Duran alerta de una declaración unilateral de independencia

El líder de Unió pide una "respuesta de Estado" ante el bloqueo de la negociación ● El Gobierno dice que actuará como ante el 'plan Ibarretxe'

FERNANDO GAREA
CARLOS E. CUÉ, **Madrid**

El líder de Unió, Josep Antoni Duran, que lleva buena parte de su carrera política mediando entre el Gobierno central y Cataluña, alertó ayer en el Congreso de que las fuerzas soberanistas catalanas se encaminan hacia una declaración unilateral de independencia. Para evitar este escenario, el principal socio de Convergència pidió al presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, que ofrezca una "respuesta de Estado". La frase no sonó a amenaza, sino a señal de alarma. Duran está en contra de la independencia y el mensaje es también una petición de salvación al verse atrapado por el proceso soberanista.

Duran ha mantenido en las últimas semanas multitud de contactos en Cataluña y en Madrid y su impresión es que ya no hay posibilidad de salidas intermedias ni terceras vías. El Gobierno afirma que responderá como al *plan Ibarretxe* y no piensa negociar las reivindicaciones independentistas. Duran percibe que Mas ya solo contempla la posibilidad de esa declaración unilateral y la celebración de elecciones. **PÁGINAS 10 Y 11**

El senador republicano Ted Cruz, en el centro de la imagen, se dirige a la prensa ayer en Washington. / WIN MCNAMEE (AFP)

Condenados por revelación de secretos los policías del 'caso Faisán'

La Audiencia rechaza la acusación de colaborar con ETA

FERNANDO J. PÉREZ, **Madrid**

La Audiencia Nacional ha condenado al ex jefe superior de Policía del País Vasco Enrique Pamies y al inspector José María Ballesteros a un año y medio de prisión y cuatro de inhabilitación por revelación de secretos. Los considera autores del chivatazo que en 2006, en la tregua, frustró una operación contra la red de extorsión de ETA. Pero rechaza la acusación de colaboración con banda armada lanzada por el PP y el fiscal general del Estado. **PÁGINA 12**

EDITORIAL EN LA **PÁGINA 30**

El modelo de cooperativas sufre su primer gran golpe con la crisis de Fagor

Fagor Electrodomésticos se acogió ayer al preconcurso de acreedores para tratar de negociar su deuda de más de 800 millones de euros tras las pérdidas continuadas y el desplome de las ventas. La firma, germen del grupo de cooperativas de Mondragón, sufre la crisis más grave de este modelo de economía social. **PÁGINAS 24 Y 25**

Obama evita el colapso de EE UU gracias a un acuerdo de mínimos

El pacto de última hora aplaza el techo de deuda hasta febrero ● Los republicanos salen dañados del pulso

ANTONIO CAÑO, **Washington**

Un acuerdo de mínimos, que anoche estaba pendiente de ser votado por el Congreso, ha evitado un colapso económico global con la suspensión de pagos de EE UU. Sin embargo, este pacto, que elevaría el techo de deuda hasta febrero y abriría la Administración federal hasta diciembre, no evita que la imagen de EE UU quede muy maltrecha y que su liderazgo esté en tela de juicio. Después de varias semanas de tiras y aflojas, votaciones y más votaciones, la crisis se aplaza, con posibilidades de que se repitan los episodios de angustia del verano de 2011 y la Navidad de 2012.

La impresión que deja este nuevo estallido es que el presidente Barack Obama, pese a su victoria, está maniatado por problemas internos de gobernabilidad. "Los republicanos tenemos que admitir que hemos perdido esta batalla", dijo el senador John McCain, representante del viejo orden del Partido Republicano, ahora mismo secuestrado por la capacidad de intimidación de la minoría ultra del Tea Party. **PÁGINAS 2 Y 3**

Cuenta NÓMINA ♡

CUENTA NÓMINA
o lo que es lo mismo,
CUENTA SIN COMISIONES

www.ingdirect.es
901 020 901
Y en tu oficina

ING DIRECT
Fresh Banking

ING DIRECT, NV Sucursal en España está adherida al Sistema de Garantía de Depósitos Holandés.

Fagor hace temblar al cooperativismo

El fabricante de electrodomésticos se acoge al preconcurso de acreedores tras arrastrar 800 millones de deuda ● Queda en el aire el futuro de 5.642 empleados

MIKEL ORMAZABAL
San Sebastián

Fagor Electrodomésticos, el símbolo del éxito empresarial de la Corporación Mondragón (MCC) —el primer grupo de Euskadi y el décimo de España—, ha hincado la rodilla azotado por la crisis. Cae uno de los iconos del cooperativismo y de la industria guipuzcoana. El líder nacional en línea blanca solicitó ayer en un juzgado de San Sebastián un preconcurso de acreedores para tratar de refinanciar una deuda que supera los 800 millones de euros. Fagor adoptó esta decisión tras fracasar su intento de que la propia corporación volviera a salir en su rescate, como ya ocurrió en mayo de este año, con una nueva inyección económica, esta vez de 120 millones.

"Es la peor noticia económica del año" para Euskadi, dijo ayer el portavoz del Gobierno vasco, Josu Erkoreka, para dar una idea de la magnitud de la situación. Fagor, con 5.642 trabajadores repartidos en 13 plantas en cinco países, de los que unos 2.000 son socios cooperativistas, quinto fabricante europeo de electrodomésticos y una cuota de mercado del 16% en España, no ha podido resistir los efectos de la drástica caída del consumo, la feroz competencia de bajo coste y los errores en su planificación empresarial. Una acumulación incesante de pérdidas en su cuenta de resultados desde 2009 le ha dejado sin liquidez para pagar a sus proveedores.

Ante esta tesitura, el grupo Fagor ha optado por pedir un preconcurso de acreedores, según informó ayer en una escueta nota. Esta decisión, adoptada por la mañana por el consejo rector de la compañía y comunicada con posterioridad a los empleados, le permite abrir un periodo de cuatro meses para abrir "las vías de negociación necesarias para alcanzar un acuerdo con sus acreedores" que le permitan refinanciar la deuda y aplazar los pagos que tiene pendientes "en interés de sus socios y acreedores", aseguró en el citado comunicado.

Fagor quiere así dar continuidad a las conversaciones "iniciadas semanas atrás con la Corporación Mondragón, el Gobierno vasco, la banca acreedora y el resto de acreedores, para afrontar los pagos inmediatos que permitirían normalizar la actividad". La nota de Fagor no detalla la cuantía de la deuda, ni hace ninguna alusión al futuro de sus trabajadores y de las plantas productivas. Algunas permanecen paradas durante este mes y la actividad ha descendido bruscamente en la mayoría.

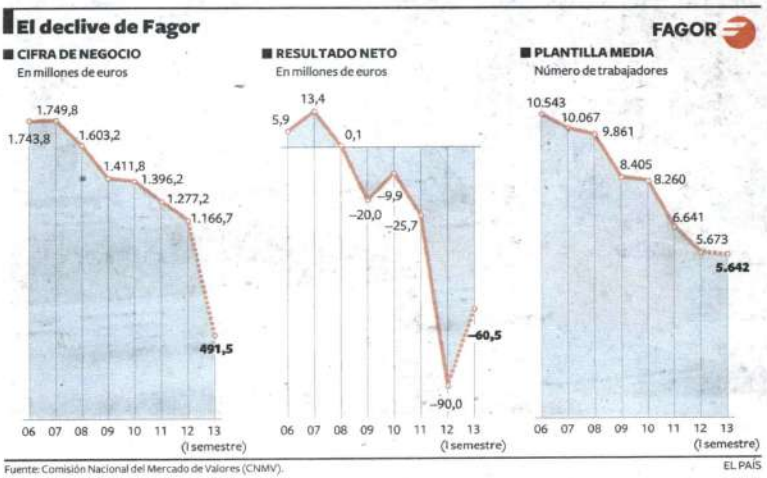
El principal referente de Mondragón por ser el embrión de MCC hace 57 años no logra beneficios desde 2008. Su facturación ha caído de los 1.749,8 millones de 2007 a los 1.166,7 del pasado ejercicio, cuando cerró con unas pérdidas de 90 millones de euros. Hasta junio de este año el balance negativo se elevó a 60,5 millones. El auditor expresó sus dudas sobre la viabilidad de la firma e incluso expresó reservas sobre algunas partidas que, a su juicio, estaban mal contabilizadas. Ante un panorama tan traumático, Fagor pide a sus acreedores —el Gobierno vasco, bancos y otros— una refinanciación de la deuda mediante quitas y aplazamientos de pagos, que le permita evitar acudir a un concurso necesario (antes suspensión de pagos), esto es, la quiebra forzosa de la compañía.

La ley establece que transcurridos los primeros tres meses, el deudor, "haya o no alcanzado un acuerdo", deberá "solicitar la declaración de concurso dentro del mes hábil siguiente, a menos que no se encontrara en estado de insolvencia".

MCC le niega 120 millones para mantener a salvo la actividad

La firma tiene cuatro meses para refinanciar sus obligaciones

Un grupo de trabajadores de Fagor en las puertas de la cooperativa en Mondragón ayer por la mañana. / JAVIER HERNÁNDEZ



Mondragón mira con desconfianza

M. O., **San Sebastián**

Mondragón y su comarca, con los índices de riqueza más elevados de Gipuzkoa y entre los más prósperos de Euskadi, no estaban preparados para recibir un mazazo tan severo como el que supone la entrada de Fagor en preconcurso de acreedores. Temen, además, el efecto que esta situación podría tener en el conjunto del entramado cooperativo de Mondragón, al que está vinculada una gran parte de la población de este entorno. "Estamos siendo vapuleados por la crisis y necesitamos la ayuda de la corporación", afirmaba una empleada de la firma de electrodomésticos, Pilar Iriarte, cooperativista desde hace 37 años.

La palanca económica que supuesto el espíritu cooperativista, surgido en 1956, queda ahora en entredicho tras constatar la dramática situación que atraviesa el considerado buque insignia de la *familia* mondragonesa. Fuentes de la corporación sostienen que no está en peligro la filosofía fundacional de MCC —"ahí está la trayectoria general" del grupo, afirman—, que cuenta con otras compañías de acreditada solvencia mundial, como el grupo Orona o Ulma, entre otras. Pero el desplome de Fagor deja muy tocada a toda la corporación, y genera mucha inquietud, desasosiego e incertidumbre en una plantilla de 5.642 trabajadores, de los que algo más de un tercio se emplean en Euskadi.

Todos están pendientes del resultado del preconcurso de acreedores, una fórmula prevista en el artículo 5.3 de la Ley Concursal. La compañía tiene ahora cuatro meses de plazo para negociar con sus acreedores

solicitó en mayo pasado el salvavidas de la corporación. Las 110 cooperativas de MCC aceptaron por unanimidad apretarse el cinturón y dotar un fondo de 70 millones de euros para socorrer a la compañía de electrodomésticos. Se hizo a costa de destinar a ese fondo parte de los beneficios obtenidos por las cooperativas y de un porcentaje de los salarios de los socios trabajadores. MCC cuenta con unos 83.000 trabajadores, de los que 33.000 aproximadamente son cooperativistas.

Pero este ejercicio de solidaridad mutua, que ha guiado siempre a la corporación en sus seis décadas de historia tampoco ha sido suficiente para sacar del atolladero a la joya de la corona del cooperativismo. Fagor ha vuelto a solicitar otro *empujón* de 120 millones para sacar a flote su actividad y hacer frente a su nuevo plan de reconversión, que pasaba incluso por desprenderse de varias de sus plantas en el extranjero. Además de las factorías de

La firma de electrodomésticos lleva en pérdidas desde el año 2009

El grupo ha sufrido una fuerte caída de ventas con la crisis

Mondragón, Basauri, Bergara y Eskoriatza, su producción se reparte en otras ocho plantas ubicadas en Francia, Polonia, Marruecos y China.

Los rectores de la corporación han mantenido maratonianas reuniones durante los últimos días para tratar de encontrar una solución a Fagor que evitara la declaración de insolvencia. Finalmente, se ha descartado la vía de una nueva aportación económica a través de Mondragón Inversiones y optado por abrir la negociación con los acreedores a través del preconcurso judicial.

La Corporación Mondragón aseguró que en última instancia no se ha atendido la petición de Fagor de recibir una aportación extraordinaria porque, según informó Europa Press de fuentes del grupo, las cooperativas están "al límite de sus capacidades" económicas y realizar ese "esfuerzo adicional" tampoco iba a ser "la solución definitiva" para esta empresa.

En todo caso, MCC expresó su compromiso de garantizar el empleo, para lo cual se podrían destinar unos 50 millones, que servirían para resolver la situación del personal excedentario y su reubicación en otras cooperativas. Los trabajadores, muy preocupados por la situación que se abre ahora, no descartan que puedan producirse bajas. La jubilación anticipada de los mayores de 55 años, su recolocación en otras empresas del grupo o permanecer dos años en el paro parecen las soluciones más factibles, aunque estas serán analizadas por el conjunto de los trabajadores en reuniones que prevén celebrar durante las próximas horas.

El modelo social se vuelve vulnerable

- En 2010 Mondragón aportó el 3,1% del PIB vasco y el 7,4% del PIB industrial
- La bandera del grupo fue fundada en 1956 por cinco amigos, en Vitoria

PEDRO GOROSPE, **Bilbao**

Los cinco amigos que compraron un taller en Vitoria, en 1956, para empezar a fabricar electrodomésticos, jamás pensaron que un día sería la empresa española líder, y la quinta del mundo en el sector del electrodoméstico.

Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñogoitia, José María Ormaetxea y Javier Ortubay, compraron el taller Otalora y 56 años después ya era un una gran empresa de 5.642 personas con una peculiaridad: Muchas de ellas son copropietarias de la firma. En ese tiempo Fagor se ha transformado en la bandera no sólo del cooperativismo vasco, y en el tractor del Grupo Mondragón, sino en una parte sustancial de un modelo industrial, que tiene en la economía social una de sus patas. La Corporación Mondragon aportó en 2010 el 3,1% del PIB total del País Vasco y el 7,4% del PIB industrial.

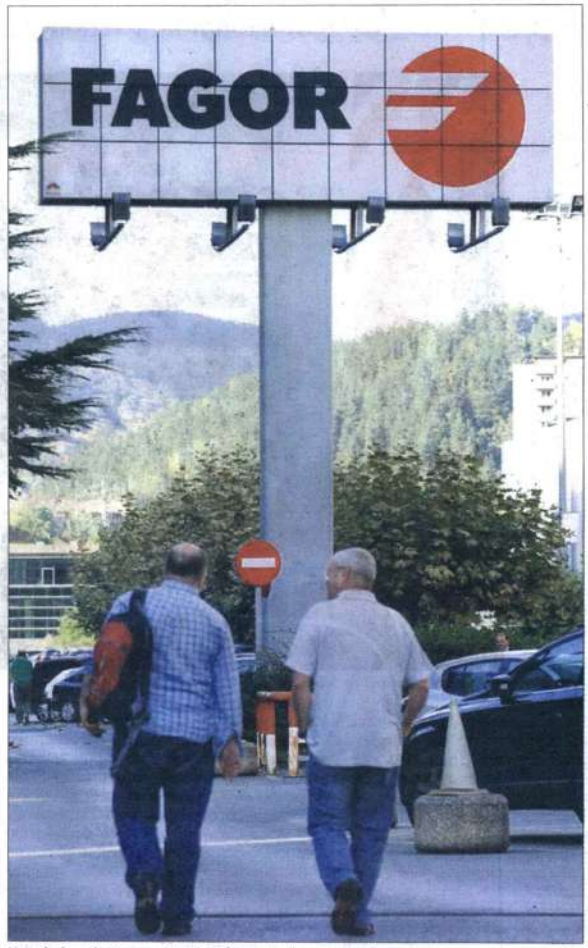
El pequeño taller de Vitoria se trasladó a Mondragón en 1959, ya *evangelizado* por el sacerdote José María Arizmendiarrieta, el ideólogo del cooperativismo y fundador de la escuela politécnica, el embrión de la Universidad de Mondragón. Ese mismo año registraron la empresa con el nombre de Fagor, pese a que el que de verdad les gustaba era Tagor.

A partir de ahí, el crecimiento ha sido imparable. No han dejado de multiplicar sus números a base de alianzas, compras e implantaciones en el extranjero muchas de ellas a base de aumentar la deuda con un grupo fiel de bancos. En 1991 las cooperativas del Grupo Mondra-

En 2005 tenían 16 plantas productivas en seis países y 100 delegaciones

gón adoptaron un nuevo modelo que sustituyó la estructura de funcionamiento comarcal. Implantaron una organización sectorial que garantizaba una amplia autonomía a los grupos financieros, industrial y de distribución, aunque dentro de una estrategia global. El tercer congreso, celebrado aquel año, aprobó también la creación de una sociedad de cartera para el conjunto de la corporación, denominada MCC Inversiones, y otra distinta para el grupo financiero, formado por Caja Laboral Popular y Lagun Aro, la entidad cooperativa de previsión social.

Ya estaban sentadas las bases para crecer. Para entonces, el máximo exponente de su poderío industrial era Fagor. Aquel año las exportaciones representaban el 25% del volumen de negocio de todo el grupo. En 1994 Fagor se internacionalizó. Abrió en Marruecos una planta de frigoríficos con capacidad para producir 80.000 unidades anuales. Era la primera factoría de electrodomésticos que instalaba en el extranjero.



Una de las plantas en Mondragón, ayer. / JAVIER HERNÁNDEZ

Cartel publicitario de cocinas de la marca de 1960.

En 1997 era el primer fabricante de España y el sexto del mundo, y en 1999 dio el salto a Polonia, el país al que puede acabar volcando gran parte de su producción para todo el continente europeo. En 2003 un 19% de las ventas de la división industrial de MCC eran de Fagor.

En 2005 empezaron los problemas. Tras devorar a la francesa Brandt por 162 millones, más de la mitad con financiación a crédito, lograron el 5,8% de la cuota mundial y una facturación de 1.800 millones de euros —la mitad de Fagor—.

Ya tenían 16 plantas productivas de seis países (España, Francia, Italia, Polonia, Marruecos y China) y presencia comercial en 100 países.

Marcó uno de los puntos más altos de la cooperativa. El crédito fluía y la demanda interna parecía imparable. Quizás por eso todavía nadie reparaba en que su catálogo de productos seguía absolutamente vinculado al sector inmobiliario. Pero en 2005 el pinchazo de la burbuja era solo un espejismo, y la crisis del crédito algo impensable. También era impensable que recibiera un tirón de orejas por parte de las instituciones vascas, como sufrió ayer tras presentar el preconcurso. El Grupo empresarial ha tenido un apoyo político sin reservas. Gozan de todo tipo de beneficios, desde fiscales con tributaciones más bajas hasta sociales. El último acuerdo fiscal entre el PNV y el PSE —al que se ha sumado el PP— eleva del 4% al 9% la tributación sobre sus beneficios. Tampoco ha tributado en el IRPF —hasta el pasado año— el dinero que los cooperativistas reciben cuando dejan de serlo, en función de los resultados anuales.

No resultaban extrañas rentas especiales de entre 50.000 y 150.000 euros al jubilarse. Eran los beneficios de toda una vida laboral. La actual crisis ha demostrado que el modelo social también es vulnerable.

EL PAÍS

www.elpais.com

EL PERIÓDICO GLOBAL EN ESPAÑOL

JUEVES 31 DE OCTUBRE DE 2013 | Año XXXVIII | Número 13.273 | EDICIÓN PAÍS VASCO | **Precio: 1,30 euros**

vida&artes

El gran guerrero contra el sida

Aislado y clonado un poderoso anticuerpo **PÁGINAS 30 Y 31**

El impacto del copago se desinfla

El gasto farmacéutico repunta tras meses de caída **PÁGINA 36**

Sloterdijk, en el abismo de Europa

"Vuelven los viejos demonios", alerta el pensador **PÁGINA 39**

Europa renuncia a blindar los datos de los ciudadanos frente al espionaje

El aplazamiento sin fecha de la prometida legislación comunitaria sobre privacidad erosiona la posición de la UE ante Estados Unidos

LUCÍA ABELLÁN
Bruselas

Los paises miembros de la Unión Europea han renunciado a la aprobación de una nueva ley de protección de datos como uno de los instrumentos para hacer frente al espionaje masivo de Estados Unidos. Cuando estalló el escándalo de la recolección masiva de información, los Veintiocho se comprometieron a tener lista una nueva legislación para mayo de 2014, antes de las elecciones europeas. Sin embargo, ante las presiones de EE UU y las resistencias empresariales de Alemania, se ha retrasado *sine die* una normativa que pretende reforzar el derecho a la privacidad. La legislación europea data de 1995.

Aunque ninguna ley puede impedir el acceso de las agencias de inteligencia a las comunicaciones de los ciudadanos, como ha sucedido en el caso de la NSA, el refuerzo de la norma en medio de esta marea de espionaje habría enviado una fuerte señal política a Estados Unidos y una advertencia penal frente a futuros episodios de este tipo. **PÁGINAS 2 Y 4**

El CNI entrega a EE UU millones de datos personales para que los analice **PÁGINA 3**

Alexandru Visinescu, uno de los carceleros rumanos investigados por genocidio. / VADIM GHIRDA (AP)

El contenido de la consulta en Cataluña divide a sus partidarios

Iniciativa rechaza que la única respuesta sea independencia 'sí' o 'no'

M. NOGUER / M. ROGER, **Barcelona**

Los partidos catalanes favorables a la consulta soberanista acentúan sus discrepancias sobre el contenido de la pregunta. Iniciativa per Catalunya ha comunicado a CiU y a ERC que no aceptará una consulta que contemple solo la idea de la independencia y reclama que se pregunte también por otros encajes de Cataluña en España. Esta advertencia se suma a la fractura en el seno de CiU. **PÁGINAS 10 Y 11**

Mondragón cierra Fagor porque asegura que es inviable

M. ORMAZABAL, **San Sebastián**

Fagor Electrodomésticos se ve abocada al concurso de acreedores y a la desaparición de todas sus actividades una vez que la Corporación Mondragón a la que pertenece le negara el apoyo financiero porque ve inviable su negocio. El Gobierno vasco ayudará a paliar el efecto social de los 2.000 nuevos parados. **PÁGINAS 16 Y 17**

Sanidad aconseja retirar las prótesis mamarias PIP de 18.500 mujeres

MARÍA R. SAHUQUILLO, **Madrid**

El Ministerio de Sanidad recomendó ayer a las 18.500 mujeres que se implantaron las prótesis mamarias fraudulentas PIP que se las extraigan de forma preventiva tras comprobar que el riesgo de rotura a los 10 años es del 30%. La decisión llega tres años después de haberlo descartado, y a los dos de que lo hicieran Francia y, poco después, Holanda y Alemania. **PÁGINA 32**

Rumanía pide cuentas a sus torturadores

La fiscalía investiga por primera vez crímenes de la dictadura comunista

SILVIA BLANCO, **Bucarest**
ENVIADA ESPECIAL

Después de décadas de silencio y falta de voluntad política, la fiscalía rumana ha empezado a investigar por genocidio a dos octogenarios. Uno dirigía una prisión, el otro un campo de trabajos forzados en los años cincuenta, bajo la dictadura comunista. En ambos lugares, las palizas, el hambre y el frío se empleaban para acabar con cualquier disidencia política. La impunidad ha acompañado a los carceleros. Uno de ellos, Alexandru Visinescu, lleva todo este tiempo viviendo tranquilamente en el centro de Bucarest. Ahora, en su piso, asegura que se siente acorralado. **PÁGINAS 6 Y 7**

PAÍS VASCO

Mondragón echa el cierre a Fagor

La corporación considera inviable el futuro empresarial de la cooperativa y se niega a darle más recursos ● La firma entrará en quiebra de forma "inminente"

MIKEL ORMAZABAL
San Sebastián

La cooperativa Fagor Electrodomésticos ya no tiene salvación. La firma insignia de la Corporación Mondragón, con 57 años de historia, se derrumba y entrará en quiebra de forma "inminente", según reconocen sus máximos responsables, tras la decisión del grupo cooperativo de negarle la financiación que necesita para mantener la actividad. El primer efecto de esta traumática situación, según anunció ayer la propia cooperativa, será "la desaparición de la empresa y todos sus puestos de trabajo", hasta un total de 5.642 empleos, de los que unos 2.000 se localizan en el País Vasco. "Sin solución de continuidad", advirtió.

La muerte de Fagor llega tras fracasar el intento de sus dirigentes de conseguir el oxígeno económico necesario para llevar adelante un severo plan de reestructuración de la empresa. La dirección de la cooperativa, con una deuda total de 859 millones —378 millones corresponden a los bancos—, cifró en 170 millones la inyección económica que Fagor precisaba para salvar los negocios que son "rentables". Esta cooperativa, que el pasado 16 de octubre decidió entrar en preconcurso de acreedores, ha intensificado durante estas dos últimas semanas las gestiones para buscar el auxilio tanto de los Gobiernos central y vasco como de la Corporación Mondragón. Sin éxito.

El grupo del que forma parte ha sido al final el que le ha precipitado a la suspensión de pagos y al cierre definitivo. La corporación hizo pública su negativa a través de un comunicado difundido a última hora de la tarde. No está dispuesta a seguir suministrando fondos a la principal firma de su entramado y germen del mismo.

El consejo general de la corporación, su máximo órgano, acordó por unanimidad que el proyecto de Fagor "no responde a las necesidades del mercado"; de ahí que los recursos financieros que le demandaba la cooperativa "no servirían para garantizar su futuro empresarial". A modo de sentencia, el grupo aseguró que "el plan de viabilidad de Fagor Electrodomésticos no es factible". Se pone así fin al "apoyo solidario intercooperativo" que ha recibido en los últimos años. El grupo le ha insuflado un total de 300 millones a través del resto de las cooperativas que lo integran.

El último rescate se produjo en mayo pasado, con una aportación de 70 millones a costa de los beneficios de otras compañías del grupo y de una parte de los salarios de todos los socios cooperativistas. La negativa de grandes cooperativas como Orona, fabricante de sistemas de elevación, y Eroski, de supermercados y distribución, ha pesado mucho en la decisión final de la corporación de darle la espalda a su buque insignia.

La consejera Arantza Tapia, ayer entre el presidente de Adegi, Pello Guibelalde (izquierda), y el director de Kutxabank, Ignacio Sánchez-Asiain, durante un encuentro de empresarios en San Sebastián. / JAVIER HERNÁNDEZ

El Gobierno vasco, por su parte, había supeditado una nueva ayuda económica a Fagor —a comienzos de año le aportó 40 millones— a la "implicación" del grupo en el rescate de su mayor y más emblemática cooperativa: "Si Mondragón no acompaña a Fagor, el Gobierno tampoco", han venido a decir con otras palabras e insistencia estos últimos días tanto el *lehendakari*, Iñigo Urkullu, como la consejera de Desarrollo Económico, Arantza Tapia. "Si el propio grupo no cree que esto pueda ser llevado a cabo, el Gobierno vasco no acompañará a esa salida de esta empresa", repitió ayer Tapia antes de consumarse el *no* del grupo.

La Corporación Mondragón, con unos ingresos totales en 2012 de 14.081 millones de euros, agrupa a por 280 entidades, de las que 110 son cooperativas y da empleo a unos 83.000 trabajadores, de los que 33.000 aproximadamente son cooperativistas. Este imponente entramado empresarial, que representa el 3,2% del PIB del País Vasco, ha dicho basta ante la sangría económica que le venía produciendo Fagor. La extinción de esta firma, aseguró en el comunicado la corporación, "no afecta a las demás cooperativas", dado que no forman un *holding* empresarial, sino que se trata de "una asociación de entidades in dependientes y autónomas".

Fagor Electrodomésticos estaba atravesando la mayor crisis de su historia, con una fuerte caída de sus ventas desde 2008. Desde entonces, el quinto fabricante europeo de electrodomésticos y una cuota de mercado del 16% en España solo ha conocido los números rojos en su cuenta de resultados.

Cuenta con 13 plantas en cinco países, de las que cinco se ubican en Mondragón (dos), Basauri, Bergara y Eskoriatza. Los principales centros de producción en el extranjero se ubican en Francia (Brandt) y en Polonia (Mastercook), además de otras localizadas en Marruecos y China.

La facturación de Fagor Electrodomésticos se ha desplomado de los 1.749,8 millones de 2007 a los 1.166,7 del pasado ejercicio, cuando cerró con unas pérdidas de 90 millones. Hasta junio de este año el balance negativo se elevó a 60,5 millones, lo que suponía triplicar el resultado negativo de 2012, cuando en ese mismo periodo perdió 20,3 millones. La situación de la empresa se había convertido en insostenible, según los rectores de la corporación.

Es "la crónica de una muerte anunciada", explicaba ayer un veterano trabajador de la cooperativa. La dirección de Fagor y

Crisis, sí, pero mala gestión también

ANÁLISIS
Juan Mari Gastaca

El cierre industrial de Fagor Electrodomésticos sacude Mondragón, la comarca del Alto Deba y Euskadi como realidad social y económica. Se trata de una de esas noticias hirientes y desestabilizadoras que conmueven por su gravedad, pero también por inesperadas a ras de acera. Hasta ayer, para quienes nunca se habían detenido a escrutar sus cuentas de resultados de los últimos cuatro años, Fagor era sinónimo de empleo seguro, de estabilidad y garantía de futuro, de estandarte poderoso del cooperativismo vasco, de las cosas empresarialmente bien hechas, del modelo vasco, vaya. Entonces, por qué cierra ahora este grupo, por qué la Cooperativa Mondragon que le acoge lo considerable inviable y le niega más dinero para intentar sacarla a flote ante la desesperación del Gobierno de Iñigo Urkullu, si hace apenas ocho años era el quinto fabricante europeo de electrodomésticos, facturaba 1.800 millones, daba empleo a 11.000 personas, tenía 16 plantas productivas y vendía en 100 países. ¿Nadie intuyó el ocaso?

Es una triste realidad palmaria que cuando Fagor empezaba a digerir la inversión de 162 millones en Brandt asomó la crisis, que se ha ido acentuando con los años hasta arrasar su cuota de mercado. Pero no es menos cierto que este declive ha coincidido en estos años con el despertar de una competencia mucho más agresiva que ha desplazado al grupo vasco hasta sacarle del campo de juego y sumirle en una zozobra que ha atrapado, de paso, a sus directivos. Y es que la dirección de Fagor se ha visto superada hasta precipitarse al fracaso por medio de una gestión introspectiva, remisa durante demasiado tiempo a la aplicación de soluciones eficaces, aunque quizá condicionada por esa fidelidad al espíritu cooperativista que les honra, pero que en este caso ha resultado letal. Resulta inexplicable que solo desde el 16 de octubre de 2013 los cooperativistas de Fagor supieran que su empresa, a la que la banca había salido dos veces al rescate y que, incluso, había gastado 40 millones de todos los vascos para pagar facturas pendientes, arrastraba problemas de subsistencia. Más de uno se ha equivocado.

la representación de los trabajadores manifestaron en una nota conjunta, antes de hacerse oficial la decisión del grupo Mondragón, que la presentación de un concurso de acreedores acarreará la pérdida de unos 4.000 empleos indirectos en Euskadi, entre proveedores, contratas y comercios, además de poner en peligro la supervivencia de otras empresas y cooperativas.

La dirección y los trabajadores de Fagor Electrodomésticos advirtieron de que su quiebra tendrá "impacto en los ahorros de los socios", que tienen depositados en la cooperativa 45,3 millones en aportaciones voluntarias de socios cooperativistas y otros 42,8 millones de préstamos al capital social. Los socios que han intentado rescatar estos ahorros se han encontrado con la negativa de la cooperativa, lo que ha causado una gran alarma en muchos trabajadores afectados.

La aportación de una línea de financiación no ha sido posible, pero los trabajadores de Fagor Electrodomésticos apelan ahora

El grupo recuerda que había aportado a la empresa 300 millones de euros

Fagor reconoce que se encamina a la desaparición de todos sus empleos

a los "valores de solidaridad" del sistema cooperativo al que pertenece la compañía, y confían en que "sea posible el mantenimiento de todos los empleos a través de reubicaciones y la generación de nuevas actividades". También esperan que se garanticen "condiciones dignas" para los socios que se van a prejubilar y jubilar anticipadamente.

En este sentido, la corporación se comprometió ayer a poner "en marcha todos los mecanismos de solidaridad necesarios para reducir al máximo el impacto en el empleo". También elaborará una "propuesta de trabajo" para activar "la promoción de nuevos negocios".

El Gobierno colaborará con el grupo cooperativo en "minimizar el impacto"

Industria recuerda que su ayuda debe respetar los límites legales de la UE

M. O.
San Sebastián

El Gobierno vasco no entró ayer a valorar la decisión de la Corporación Mondragón de dejar caer a Fagor Electrodomésticos al negarle más financiación. El Nada más conocerse este hecho, el Ejecutivo remitió una valoración en la que hace constar que el grupo cooperativo acordó por unanimidad que "no ve viable" la última propuesta presentada por la cooperativa a la vuelta del verano.

Aunque no concretó cómo se materializará, el Gobierno insistió en que, tras la crisis de Fagor, está dispuesto a "trabajar conjuntamente" con el grupo Mondragón y la propia compañía "para apoyar cualquier solución que contribuya a minimizar el impacto social y económico" que ha generado esta situación. Eso sí, precisa que cualquier ayuda o contribución en esa dirección se producirá "desde el respeto a los límites legales de la Unión Europea".

El Departamento de Desarrollo Económico recordó en su nota que estaba dispuesto a "comprometerse" económicamente con el futuro de Fagor Electrodomésticos, aunque para ello siempre exigió "un plan de viabilidad real y factible", así como que la corporación lo aprobase y aceptara participar "activamente en las aportaciones financieras necesarias" para la puesta en marcha de la reindustrialización de la firma de electrodomésticos.

Al incumplirse estas condiciones, el Gobierno se hace al margen, aunque lamentó los "efectos negativos en el empleo y la economía". "Somos sensibles a la preocupación de las familias que dependen de Fagor, como lo somos con las miles de familias que han perdido su trabajo en Euskadi", señaló.

El secretario de Organización del PSE, Rodolfo Ares, aprovechó la fatal noticia de Fagor para enviar un recado a los responsables del Ejecutivo autonómico, al que acusó de no haber sido "diligente" y no actuar "con la eficacia necesaria" en esta crisis. Horas antes de que la Corporación Mondragón anunciara su decisión de no rescatar a Fagor, el dirigente socialista pidió a sus rectores y al Gobierno que intenten ahora intenten salvar lo más posible de esta empresa.

Ares recordó en declaraciones a Efe, que ya en febrero del 2012 Fagor pidió ayuda al Gobierno vasco, cuando estaba gobernado por los socialistas, pero no hubo ninguna aportación económica porque "debían poner sobre la mesa un plan de viabilidad claro, que no se presentó". En diciembre, los responsables de Fagor acudieron de nuevo al Ejecutivo vasco en funciones, que no adoptó ninguna decisión y puso el caso en manos del gabinete entrante, presidido por el PNV. "15 días después, el Gobierno [de Urkullu] le concede a Fagor una ayuda de 50 millones de euros destinados a avales y créditos que después se han destinado a pagar facturas de proveedores", recordó Ares.

De otra parte, el sindicato LAB exigió a los Gobiernos central y vasco que rescaten a Fagor Electrodomésticos con el objetivo de evitar la destrucción de 4.000 puestos de trabajo. En un comunicado, el sindicato *abertzale* reprochó al Estado que "sea capaz de dar miles de millones de euros para los bancos" pero no de "financiar el proyecto ordenado de reestructuración empresarial de Fagor Electrodomésticos".

También criticó la actitud del Gobierno vasco, al que censuró que aplique las mismas medidas que España, ya que se trata de políticas que "han fracasado" como, a su juicio, demuestra la situación de la cooperativa guipuzcoana. En cambio, no expresó ninguna crítica a la Corporación Mondragón. El único reproche de LAB llegó en forma de pregunta: "¿Qué pasa con Caja Laboral, no tiene nada que decir al respecto?".

URKULLU VISITA EL CLÚSTER DE AUTOMOCIÓN. El *lehendakari*, Iñigo Urkullu, se reunió ayer con integrantes de la junta directiva del clúster de automoción de Euskadi (Acicae) en su vigésimo aniversario. La cita se celebró en las instalaciones del Automotive Intelligence Center (AIC) en Amorebieta y Urkullu visitó la planta de automoción. Acicae es una asociación empresarial sin ánimo de lucro creada en 1993 como primer clúster de automoción de Europa. Hoy suma 160 socios. En la imagen, Urkullu, junto a directivos de Acicae. / LUIS TEJIDO (EFE)

La plantilla volverá a la calle para defender sus empleos

EL PAÍS, **San Sebastián**

La plantilla de Fagor se manifestará esta tarde (18.00) por las calles de Mondragón "en defensa del empleo", aunque en esta ocasión la marcha no llegará hasta la sede central de MCC, sino que finalizará en la plaza del pueblo. Los 200 trabajadores de Edesa de la planta de Basauri, a los que se sumarán muchos de las fábricas de Mondragón, también tienen previsto elevar sus reivindicaciones este próximo lunes en Vitoria ante la sede del Gobierno vasco.

Antes de conocerse oficialmente el desenlace, el diputado general de Gipuzkoa, Martin Garitano, de Bildu, pidió a todas las partes implicadas en la crisis de Fagor Electrodomésticos que no "arrojen la toalla" porque "la matriz de la Corporación Mondragón no puede caer sin más". Hizo este llamamiento en Mondragón minutos antes de participar en una reunión con los alcaldes de la comarca guipuzcoana del Alto Deba, en la que se enclava Fagor Electrodomésticos, para estudiar el impacto del cierre de la empresa en cada municipio.

Garitano alertó de que "está juego algo mucho más importante que 1.800 puestos de trabajo" directos en Gipuzkoa. Más que empleos, se pierde "una marca, una forma de trabajar, de entender la vida en al ámbito laboral", lamentó el mandatario foral.

Por otro lado, el secretario general de CC OO, Ignacio Fernández Toxo, afirmó que cerrar Fagor es una "malísima noticia para la economía española", puesto que "Mondragón era, es y será un símbolo de que hay economía más allá de los grandes intereses económicos".

Aviso / Abisua

IBERDROLA DISTRIBUCION ELECTRICA, S.A.U.

Para seguir mejorando la calidad de servicio, estamos trabajando en nuestras instalaciones. Por este motivo, nos vemos obligados a interrumpir temporalmente el suministro electrico.

Gure zerbitzuaren kalitatea hobetzen jarraitzeko, gure instalazioetan lanean ari gara. Horregatik, elektrizitate hornidura aldi baterako eten behar dugu.

ZONAS AFECTADAS / UKITUTAKO EREMUA:

Eguna: azaroak 5 de noviembre — DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
Hora / Ordua 9:00 - 12:00
C/ Bentatxiki Bidea 42

Eguna: azaroak 5 de noviembre — ERRENTERIA
Hora / Ordua 9:00 - 12:00
C/ Zona Aldura 63, 64

Eguna: azaroak 8 de noviembre — LEZO
Hora / Ordua 8:00 - 14:00
C/ Errekalde Bailara 22, 23

Si el trabajo finalizara antes de la hora indicada, restableceremos el suministro de forma inmediata y sin previo aviso.

Lana adierazitako ordua baino lehen bukatuko bagenu, berehala itzuliko genuke elektrizitatea, ohartarazi gabe.

Disculpen las molestias / Barkatu eragozpenak.

EL PAÍS

www.elpais.com

EL PERIÓDICO GLOBAL

SÁBADO 18 DE ENERO DE 2014 | Año XXXIX | Número 13.350 | EDICIÓN PAÍS VASCO | **Precio: 1,50 euros**

findesemana

CULTURA

Una leyenda del mecenazgo artístico

Delfina Entrecanales amplía su fundación londinense para apoyar a creadores **PÁGINA 29**

BABELIA

"La desigualdad se dispara"

El filósofo Zygmunt Bauman alerta contra la creciente brecha social

S MODA

Las chicas de la bella época

El 20 aniversario del Oscar a la película de Trueba reúne a cuatro grandes actrices

Obama elimina el acopio masivo de datos y el espionaje a aliados

El presidente afirma que la reforma de los programas de vigilancia no puede hacerse de forma drástica "ni de la noche a la mañana"

ANTONIO CAÑO
Washington

Como respuesta al escándalo provocado por las revelaciones de Edward Snowden, el presidente Barack Obama anunció ayer una reforma del espionaje norteamericano, que incluye la progresiva eliminación del programa de almacenamiento masivo de datos telefónicos, el que más polémica ha provocado. El mandatario también adelantó la prohibición de la vigilancia de los jefes de Estado y de Gobierno de países amigos, como ha ocurrido con la alemana Angela Merkel y la brasileña Dilma Rousseff.

La reforma ha sido anunciada por el presidente después de meses de consultas con el Congreso y con los servicios de inteligencia de EE UU. Las nuevas medidas no representan, sin embargo, un cambio radical en las actuales prácticas de espionaje ya que, mantuvo, la reforma no puede hacerse "de la noche a la mañana", sin que suponga un peligro para la seguridad. Aunque sí añadió que habrá controles judiciales para reducir el riesgo de usos inapropiados. "Nuestra libertad no puede depender de las buenas intenciones de quienes están en el poder, sino de la ley que restringe ese poder", señaló Obama. **PÁGINAS 2 Y 3**

Barack Obama anuncia las reformas en los programas de vigilancia, ayer en Washington. / KEVIN LAMARQUE (REUTERS)

La protesta entierra el bulevar de Gamonal

El alcalde de Burgos suspende las polémicas obras por "la paz social"

M. GÓMEZ-ROBLEDO, **Madrid**

El alcalde de Burgos, Javier Lacalle, del PP, anunció ayer tarde que abandona definitivamente su idea de hacer un bulevar en el barrio de Gamonal, que se rebeló contra su proyecto. Por la mañana, él y sus 14 ediles votaron a favor de un cese temporal, como había prometido estos días, para reconsiderar el plan con más diálogo vecinal. Después cambió de criterio y el plan quedó enterrado en favor de "la paz social". La obra iba a costar ocho millones para el bulevar y otros cinco para un aparcamiento de pago. Los vecinos piden ahora que dimita el regidor. **PÁGINAS 10 Y 11**

El PSOE quiere retrasar el desfile de aspirantes a las primarias

El objetivo es que los candidatos se sepan tras las europeas

VERA GUTIÉRREZ CALVO, **Madrid**

El Comité Federal del PSOE aprobará hoy el calendario de sus primarias para elegir al candidato a la presidencia del Gobierno. La dirección ha pactado con sus barones que serán a finales de noviembre o en diciembre, y espera que ninguno de los precandidatos en liza se lance antes de las europeas de mayo. **PÁGINA 7**

Fagor y Eroski se cobran la dimisión del presidente de Mondragón

PEDRO GOROSPE, **Bilbao**

La caída de Fagor y los problemas financieros de Eroski han acabado por costar el puesto a Txema Gisasola, presidente de Mondragón. El hombre que en 2012 sucedió al frente del timón a José María Aldekoa y asumió el destino de 80.321 trabajadores, el primer grupo industrial vasco y la mayor cooperativa de España, presentó ayer su dimisión "por motivos personales". **PÁGINAS 16 Y 17**

La Almoraima se libra del ladrillo

Andalucía blinda la finca ante los planes turísticos del Gobierno

MANUEL PLANELLES, **Sevilla**

Andalucía ampliará el límite del parque natural de Los Alcornocales (Cádiz) para incluir toda la finca de La Almoraima dentro del espacio protegido y tratar de blindarla ante los planes privatizadores del Gobierno. El Ejecutivo central prevé en este paraíso un complejo turístico de lujo que ya no podrá construirse. **PÁGINA 26**

S EL PAÍS SELECCIÓN

Fagor tumba al presidente de Mondragón

El cierre de la compañía y las consecuencias para el equilibrio financiero de Eroski llevan a la corporación a aceptar la dimisión de Txema Gisasola

PEDRO GOROSPE
Bilbao

Sergio Treviño y Txema Gisasola tenían sus destinos más unidos de lo que pensaban. Guisasola, al frente de MCC desde 2012 dejó caer a Fagor Electrodomésticos y a su director general, Treviño, el 30 de octubre del pasado año. Ayer, la Comisión Permante de la corporación —el equivalente al consejo de administración— le dejó caer a él, muy lastrado en el liderazgo por los problemas, no sólo de financiación, sino de credibilidad, que ha generado la crisis de la empresa de línea blanca en los mercados. El hombre que en 2012 sucedió al frente del timón a José María Aldekoa y asumió el destino de 80.321 trabajadores, el primer grupo industrial vasco y la mayor cooperativa de España, presentó ayer su dimisión "por motivos personales".

El agujero financiero de la crisis de Fagor Electrodomésticos también ha mermado la capacidad de la corporación para ayudar a la refinanciación de Eroski, que estos días ha propuesto una quita del 30% a quienes compraron 660 millones de deuda perpetua, mientras negocia con 22 bancos la reorganización de sus 2.500 millones de deuda.

Fuentes no oficiales del grupo indicaron ayer que Gisasola ha sufrido el último año una "considerable" presión interna para asumir su responsabilidad en la crisis de la cooperativa de línea blanca que dirigió desde 2006 hasta 2012, precisamente hasta el momento en el que le sucedió Treviño.

Es cierto que Gisasola no fue el responsable directo de la compra de la francesa Brandt, pero sí el encargado de asentar una mala digestión que, unida a la crisis de consumo, ha acabado por certificar el cierre de la cooperativa.

Quienes han gestionado la crisis de Fagor en el último año le reprochaban los escasos movimientos ofensivos y defensivos durante su mandato para sortear la situación ya que la compañía entró en pérdidas prácticamente desde el año posterior a la compra, y echó la persiana con 859 millones de deudas después de unas ayudas previas del grupo de más de 300 millones —junto a los 150 adicionales a los que han tenido que hacer frente los socios cooperativistas de su bolsillo—.

Un grupo de trabajadores de Fagor, en las protestas del pasado mes de noviembre tras presentar el concurso de acreedores. / V.WEST (REUTERS)

Una comisión gestora marcará el rumbo de la compañía

El grupo se da tres meses para nombrar al nuevo máximo responsable

Pero también le han pasado factura al entender que "no ha defendido" a la cooperativa que simboliza el alma del grupo, la primera y la que marcó el camino de las fuertes inversiones en I+D, y de la internacionalización del grupo, pese a que dejar caer Fagor fue posiblemente la única decisión posible ya en 2013.

Un hecho que hasta el Gobierno vasco le reprochó, en un tenso final de año en el que, desde la propia presidencia del Ejecutivo autonómico, le reclamaron transparencia. Solo desde el 16 de octubre de 2013 los cooperativistas de Fagor supieron oficialmente que su empresa atravesaba problemas, aunque de forma oficiosa sí lo sabían.

MCC cerró ayer página con la dimisión de Gisasola y abre otra nueva en la que una comisión gestora va a definir la hoja de ruta para las 289 entidades que agrupa, 110 de ellas son cooperativas.

En total son más de 80.000 empleados de los que el 43% trabajan en el País Vasco, el 40% en el resto de España y el 17% en el mercado internacional.

El grupo quiere tomar un nuevo rumbo, pero sin salirse de las líneas generales marcadas con anterioridad por la dirección, es decir, redimensionamiento de las actividades para ser competitivos, internacionalización, innovación, cooperación entre empresas del grupo y apuesta por el modelo cooperativo.

El periodo de transición del grupo cooperativo, que cerró 2012 con unas ventas de 12.903 millones de euros, de las cuales 4.004 millones corresponden al exterior, y con unas inversiones de 331 millones, concluirá en unos tres meses cuando el nuevo presidente sea elegido y presente, en el marco de un congreso de la corporación, las nuevas líneas de actuación.

El ya ex presidente reivindicó en el discurso de despedida, los principios de "solidaridad, esfuerzo, competitividad, innovación tecnológica y compromiso con la sociedad" como esencia del grupo cooperativo y el principal pilar del "futuro", citó la corporación en una nota.

MCC representa el 3,2% del PIB vasco y el 7,4% del industrial. Sus exportaciones suponen el 12,2% de las que realizan las empresas vascas y el 10,7% de las inversiones industriales.

Los títulos de deuda de Eroski reducen las pérdidas levemente en su vuelta al mercado

ÁLVARO ROMERO, **Madrid**

Los títulos de deuda perpetua de Eroski volvieron ayer a cotizar con una leve mejora tras conocerse los detalles de la quita y el canje propuestos por la empresa para salir de una inversión que tiene atrapados a 30.000 ahorradores y que es un quebradero de cabeza para el grupo vasco de distribución.

Según datos del mercado de renta fija AIAF, los títulos de las dos emisiones en liza acabaron la jornada a 41,80 y 35,64 euros tras estar suspendidos durante la víspera de orden de la CNMV. El regulador exigió a Eroski que concretase sus planes para las aportaciones financieras subordinadas (AFS), lo que tuvo lugar en la tarde del jueves y permitió su vuelta a la cotización a primera hora de ayer.

Al precio de cierre, los títulos enjugan ligeramente —entre un 6% y un 4,8%— las pérdidas acumuladas desde que empezaron a conocerse los problemas de la empresa a principios de 2012. En este periodo, las AFS han perdido más de la mitad de su valor. Al cierre de este viernes, las minusvalías concretas son del 58% para las emisiones de 2002 ó 2004 y del 64% para las aportaciones que se pusieron en circulación en 2007. En lo peor de su particular crisis, lo que tuvo lugar el pasado noviembre mientras negociaba con la banca, llegaron a intercambiarse a un 25% del valor de emisión.

Pero el precio no es el único problema para los inversores que apostaron un total de 660 millones en estos productos ya que tampoco cuentan con la liquidez necesaria como para poder venderlos cuando quieran. Ayer, sin embargo, y al calor del acuerdo de Eroski con la banca para proponer el canje, salieron algunas oportunidades. El interés de algunos inversores sin miedo al riesgo permitió mover 94,6 millones con las AFS, que hay que recordar no cuentan con ningún privilegio en caso de problemas de impago por parte del emisor.

A vueltas con los pagos, Eroski tiene que abonar a los propietarios de los títulos el interés correspondiente a 2013 y que asciende al 3,6% y al 3,2%. La fecha para desembolsar el dinero, cuya cantidad ronda los 30 millones, es el próximo 31 de enero y la empresa ha garantizado que pase lo que pase con la quita, pagará lo que debe.

Con vistas al futuro, sin embargo, la empresa confía en llevar a buen puerto la propuesta de canje. Según explicó el jueves, esta pasa por aplicar una quita del 30% sobre el valor de los títulos, pagar el 15% en efectivo y cambiar el resto de los títulos a perpetuidad por bonos de Eroski a 12 años. Estos devengarían un interés del euríbor más tres puntos porcentuales.

Con la operación, sujeta a que concluya la refinanciación de los 2.500 millones con 22 entidades en breve, el grupo de distribución propiedad de Mondragón reduciría su pasivo en cerca de 200 millones.

Un gestor con el modelo cooperativo en los genes

Gisasola llevaba desde 1987 vinculado al primer grupo industrial vasco

EL PAÍS, **San Sebastián**

"Txema Gisasola lleva el modelo cooperativo en los genes", asegura un miembro del Gobierno vasco que ha tenido que despachar con él en varias ocasiones en los últimos meses para abordar la crisis de la cooperativa Fagor. Le cataloga como una persona "franca y de pocas palabras". Gisasola (Zumárraga, Gipuzkoa, 1962), presidente de la Corporación Mondragón desde el mes de julio de 2012, ha sido al final incapaz de soportar las fuertes tensiones internas que ha generado en la cúpula del primer grupo industrial vasco la caída de Fagor, su buque insignia, ahora en concurso de acreedores, y que generó una gran protesta social en la comarca.

Gisasola, que estudió Psicología Industrial en la Universidad del País Vasco (UPV) y sendos máster en Dirección de Recursos Humanos por la de Deusto y Dirección de Empresas Cooperativas por la Autónoma de Madrid, ha estado vinculado a Mondragón desde 1987. Ese año entró a trabajar en Fagor, donde ocupó responsabilidades en la jefatura de personal y en el área comercial, además de la dirección de Recursos Humanos.

Tras una etapa en la cooperativa de muebles de cocina Danona y en la dirección de Gestión Social de Mondragón, Gisasola asumió en 2005 la vicepresidencia del grupo y la dirección general de su división de Hogar cuando se estaba fraguando una de las operaciones más delicadas de Fagor: la compra de la francesa Brandt por 172 millones de euros, a la postre uno de los causantes del hundimiento de la matriz de los electrodomésticos.

Un año después, saltó a la presidencia de Fagor, donde lideró la política de crecimiento en el mercado internacional. Pasó seis años al frente de la mayor cooperativa del grupo, lo que le catapultó a finales de 2011 hasta su presidencia. La comisión permanente le eligió por unanimidad, una decisión en la que pesó mucho, dijo entonces la organización, su "buen hacer", capacidad y su experiencia para liderar "grandes proyectos empresariales", incluso cuando la crisis estaba ya encima de las cooperativas.

SCIAMMARELLA

En julio de 2012 se hizo cargo efectivo de la presidencia de un entramado compuesto entonces por 225 compañías y 84.000 trabajadores. Durante los seis primeros meses del año, cohabitó con su antecesor, José María Aldecoa, para hacer más llevadero el traspaso de poderes, labor que compaginó con la dirección general de Fagor.

> Durante seis años ocupó la presidencia de Fagor

Como líder de la corporación, ha tratado de divulgar las bondades del sistema cooperativo de Mondragón. Responsables del anterior Ejecutivo autonómico, presidido por Patxi López, recuerdan a Gisasola como "un ejecutivo de prestigio que pronunciaba conferencias a lo Steve Jobs [el fundador de Apple] durante las misiones comerciales" que se organizaron entonces en el extranjero.

EL PAÍS SELECCIÓN

Enero 2014

S

ASPIRADOR CICLÓNICO 2 EN 1 CONVERTIBLE EN ASPIRADOR DE MANO

- Aspirador de mano y escoba sin bolsa.
- 1.000W de potencia máxima.
- Cepillo con ruedas manejable y ligero.
- Filtro de felpa que previene alergias.
- Cable de 5 metros.
- Dimensiones: 110 x 24,5 x 18 cm.

¡ENTREGA INMEDIATA!

Por solo 29'95€ ~~59€~~

COJÍN DE GEL MÁXIMA COMODIDAD

- Cojín relleno de gel rodeado de espuma.
- Ligero y portátil.
- Gel terapeútico que se adapta a tu cuerpo.
- Funda fácilmente lavable.
- Mantiene tu asiento caliente en invierno y frío en verano.
- Idóneo para coche, casa y oficina.
- Dimensiones: 45 x 35 x 8 cm.

OPCIÓN 1 — 1 cojín de gel — Por solo 19'95€ ~~28€~~

OPCIÓN 2 — 2 cojines de gel — Por solo 36'95€ ~~56€~~

OFERTA EXCLUSIVA PARA LECTORES DE EL PAÍS

1 2 3 4

¡SOLO CON 4 CUPONES PODRÁS COMPRAR TODOS LOS PRODUCTOS QUE QUIERAS CON ESTA CARTILLA!

Haz tu pedido a través de nuestra web **www.elpais.com/promociones/elpais-seleccion** o llamando al teléfono **902 11 91 11.**

Lo recibirás cómodamente en tu casa, abonando el importe de tu pedido + 6,95 €* de gastos de envío por producto.

*Gastos de envío válidos para Península. Resto de destinos nacionales, consultar.

alicante PUERTO DE SALIDA

PAÍS VASCO

Javier Sotil liderará la mayor transformación del grupo Mondragón

El nuevo presidente tendría que jubilarse en 2016 con los actuales estatutos

MIKEL ORMAZABAL
San Sebastián

La Corporación Mondragón ha decidido que Javier Sotil sea el encargado de capitanear la mayor transformación que el grupo cooperativo vasco afrontará en los próximos años. Sotil (Bergara, 1951) dirigirá el imperio cooperativo tras su elección ayer como presidente de Mondragón (antes MCC), un nombramiento que deberá ser ratificado por el congreso que se celebrará el próximo 15 de diciembre. Era uno de los cuatro notables que tomaron el timón de la entidad a comienzos de este año tras la dimisión de Txema Gisasola.

Sotil, con casi cuatro décadas de vinculación a la corporación mondragonesa, ya sonó como el sustituto idóneo para relevar a Gisasola cuando este dimitió acuciado por la crisis abierta por el derrumbe de Fagor Electrodomésticos. Entonces, la dirección optó por crear una gestora provisional formada por los cuatro pesos pesados de MCC: el presidente de Laboral Kutxa, Txomin García; el de Eroski, Agustín Markaide; el director general de Orona, Xabier Mutuberria, además de Sotil.

Los once meses de interinidad se cierran ahora con el nombramiento de uno de los históricos de la casa, la persona que hasta ahora desempeñaba el cargo de vicepresidente de la división de Innovación, Promoción y Conocimiento. "La corporación ha elegido a una persona muy reflexiva, con una sólida formación académica, de fuertes inquietudes culturales y con una profunda vocación cooperativista", afirma Fermín Garmendia, director de Desarrollo de la división Ingeniería y Servicios del grupo, un estrecho colaborador de Sotil, con quien ha despachado todas las semanas durante los últimos 15 años.

En unas declaraciones remitidas por la entidad, Sotil asume "ilusionado" su nueva etapa profesional. Opina que se enfrenta a "un reto muy ambicioso y sugerente", al coincidir con "la transformación de Mondragón para responder más adecuadamente a los desafíos del escenario actual y del futuro". "Soy consciente de las incertidumbres del escenario global y lo que eso representa para los negocios de nuestras cooperativas", asegura el recién nombrado presidente, quien añade que tiene "plena confianza en nuestros equipos de personas, en nuestro proyecto y en las ventajas competitivas de nuestro modelo cooperativo".

Javier Sotil, nuevo presidente de la Corporación Mondragón.

"Es un hombre de concordia y un humanista", le define un allegado

Su vinculación con la corporación comenzó en Ulma hace 38 años

En sus manos se deposita el futuro de un grupo empresarial integrado por 257 entidades (122 empresas y 103 cooperativas, además de ocho fundaciones y 10 entidades de cobertura) repartidas en 41 países y ventas en más de 150. Con un plantel de 74.060 trabajadores, Mondragón cerró 2013 con unos ingresos totales de 12.574 millones de euros.

La elección de Sotil, de 63 años, "es una solución provisional", apuntan fuentes del entramado cooperativo, "puesto que debería abandonar el cargo en menos de dos años" si no se cambian los actuales estatutos, en los que se fija la edad de jubilación en los 65 años.

Garmendia define al nuevo presidente como "una persona con mucha mano izquierda", que "consigue acuerdos entre diferentes" por ser "un hombre de concordia y un humanista". "Es el adecuado para dirigir Mondragón y abordar un año muy crítico como 2015. Es un buen tipo y va a hacer una gran labor", añade este exdirectivo de LKS, quien destaca "la profunda convicción en los valores cooperativistas desde siempre". Sotil es "casero", aficionado a la lectura, suele escaparse a esquiar y veranea en el Mediterráneo, asegura un allegado.

El "primer hito", según apuntó ayer la corporación, al que deberá enfrentarse será la presentación ante el congreso de la primera fase de la reflexión realizada por los órganos corporativos del grupo en los últimos meses, que se ha plasmado en un proyecto titulado *Mondragón del futuro*. En esa cita, expondrá al conjunto de las cooperativas los principales resultados de esta reflexión interna y las líneas de actuación básica del grupo en el futuro.

El perfil

▶ Javier Sotil es ingeniero industrial por la Universidad de Navarra y máster en Gestión Directiva por Mondragon Unibertsitatea. Asume la presidencia de la Corporación Mondragón tras cinco años al frente de la vicepresidencia de Innovación, Promoción y Conocimiento del organismo.

▶ Su andadura en MCC comenzó hace 38 años como jefe de planta en Ulma, una de las cooperativas más prósperas en la actualidad, y continuó su trayectoria en Impreci, Fagor, LKS.... Es presidente de la Universidad del grupo y del Polo de Innovación Garaia.

PP y PNV fijan en Álava sus posturas para el Presupuesto

EL PAÍS, **Vitoria**

Javier de Andrés, diputado general de Álava, ya sabe cuáles son las exigencias del PNV si quiere sacar adelante el proyecto de Presupuestos que presentó ayer, en Vitoria.

De momento, el gobierno foral plantea un gasto de 425 millones para 2015, lo que supone un incremento del 3,2% respecto al de este año. Según De Andrés, las Cuentas están centradas en la inversión y la creación de empleo sin renunciar al gasto social, que vuelve a recibir la mayor dotación presupuestaria, con un crecimiento neto de 4 millones de euros.

Antes de que De Andrés detallara el objetivo de su presupuesto, l portavoz del PNV en las Juntas Generales, Ramiro González, reconoció su intención de alcanzar un acuerdo con el PP, aunque bajo dos condiciones irrenunciables: un plan extraordinario de empleo dotado suficientemente de recursos y que se recupere el horario de 24 horas para el aeropuerto de Foronda.

El diputado general se lo imaginaba y destacó que el Presupuesto destina más de 6 millones a la creación directa de empleo. Este incremento representa un 12,5% más de lo destinado a este objetivo en el actual ejercicio. La mayor parte del gasto, cerca de 370 millones, van dirigidos a garantizar la prestación de los servicios públicos de la Diputación alavesa.

Sobre la viabilidad política del Presupuesto en el trámite de las Juntas Generales, el diputado general admitió que el texto no está consensuado con otros grupos y que es el presupuesto del gobierno foral, pero admitió que tiene "toda la voluntad" para hacer "guiños" al PNV porque no ha "pensado" en que se pueda producir una prórroga presupuestaria.

desguaces
la cabaña
100.000 m² de instalaciones
· Amplio catálogo de respuestos para tu coche, moto, 4x4...
· Reparto diario y gratuito de piezas para profesionales.
· Solución integral de la baja del vehículo:
recogida, traslado, desguace y trámites DGT
· Máxima tasación en siniestros
www.desguaces-lacabana.com

PAÍS VASCO

Mondragón aumentará el control y la exigencia sobre sus cooperativas

La corporación desea "proyectos sólidos y competitivos" para evitar otro 'caso Fagor'

MIKEL ORMAZABAL
San Sebastián

La Corporación Mondragón mantendrá vigente en el futuro el principio fundacional de la solidaridad intercooperativa, pero elevará el listón de la exigencia y extremará el control sobre las compañías que atraviesen problemas y necesiten la ayuda del grupo. Es la principal consecuencia del *efecto Fagor*, el derrumbe del fabricante de electrodomésticos y buque insignia del modelo cooperativo de Mondragón.

Para no tropezar en la misma piedra, el nuevo presidente de la corporación, Javier Sotil, comunicó ayer al congreso cooperativo que el gigante industrial necesita en adelante "contar con proyectos [empresariales] más sólidos y competitivos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y la generación de empleo".

Sotil presentó ante el cónclave cooperativo el documento *Mondragón del futuro*, la hoja de ruta que abre la nueva etapa del grupo, en la que se consagra el principio de la "solidaridad exigente transformadora". Es el fruto de casi un año de reflexión en el seno de la dirección de la antigua MCC, provocada por la caída de Fagor Electrodomésticos en octubre de 2013 y que generó la mayor crisis del entramado cooperativo a lo largo de sus seis décadas de historia.

Sotil, quien asumió la presidencia de la corporación el pasado 14 de noviembre, en sustitución de Txema Gisasola, que dimitió en enero de este año víctima del hundimiento de Fagor, anunció a los congresistas que en el futuro se establecerá "una mayor exigencia y rigor por parte de las instituciones corporativas que asignan fondos" económicos para rescatar a cooperativas con "problemas de competitividad". "Se tratará de una solidaridad más exigente, que ayude a transformar verdaderamente las situaciones y evite su prolongación", añadió.

El grupo no quiere que se repita un caso como el de Fagor, al que el resto de compañías inyectaron 300 millones que no sirvieron para sacarla a flote. Acabó en quiebra y ahora ha pasado a manos de la firma catalana Cata tras adjudicarse parte de sus activos industriales por 42,5 millones. Los mecanismos de control internos serán más férreos a partir de este momento, de tal suerte que los fondos solidarios para reflotar cooperativas que atraviesan dificultades se otorgarán según criterios de eficacia empresarial y para asegurar la continuidad de la actividad de la firma en peligro.

Para ello, la corporación reforzará la figura de sus divisiones —industrial, financiera y distribución—, que ejercerán como un estadio intermedio entre la dirección y las cooperativas, además de encargarse de constatar con "anticipación" los problemas en las empresas para no caer en el mismo error que motivó el cierre de Fagor.

Sotil hizo, con todo, una defensa a ultranza de la "fortaleza y vigencia" de los valores cooperativos e insistió en "la necesidad de hacer empresa cooperativa" al mismo tiempo que defendió la "empresa competitiva".

El documento presentado ayer por Sotil es el arranque de un proceso de reflexión en el que a partir de ahora participarán las 103 cooperativas que integran la corporación, cuyas aportaciones serán analizadas y presentadas en el congreso que Mondragón celebrará en 2015.

Javier Sotil (en primer término, a la derecha), durante el congreso de la Corporación Mondragón. / J. HERNÁNDEZ

La protesta

▶ Un grupo de damnificados por la quiebra de Fagor y Edesa acudió a la entrada del Kursaal donostiarra, donde se celebraba el congreso de Mondragón, para exigir **la devolución de los fondos** que depositaron en estas cooperativas.

▶ La protesta estaba organizada por las plataformas Ordaindu y Eskuratu, que representan a **unas 1.500 personas** que han perdido unos 54 millones en total. Los manifestantes portaron pancartas con lemas como "MCC, dos años de corralito, pagad ya".

El juez admite la querella por malversación en Bidegi

M. O., **San Sebastián**

El Juzgado de Primera Instancia e Instrucción número 2 de Azpeitia ha admitido a trámite la querella interpuesta por la Diputación de Gipuzkoa por la supuesta malversación de 3,4 millones de euros en la sociedad pública Bidegi, en la construcción de la autopista AP-1, y ha llamado a declarar como imputados a los tres denunciados.

La institución foral, que gobierna Bildu, informó en un comunicado de que el juez ha aceptado tramitar la denuncia que presentó por el pago de 3,4 millones no ejecutados en unas obras de construcción del tramo Eskoriatza Norte-Mondragón Norte de la AP-1. La Diputación interpuso una querella criminal contra un ex director técnico de Bidegi, el responsable de aquella obra y el exgerente de la UTE Laurena, quienes deberán declaran como imputados a finales de enero.

La supuesta malversación denunciada por la institución foral consistiría en el abono de 3,4 millones de euros en la liquidación de las obras de la AP-1 en junio de 2011, cuando seguían en sus puestos los gestores del PNV, una semana antes de que Bildu tomara posesión del Gobierno foral.

La Diputación acudió el pasado 21 de noviembre a los tribunales al observar que las liquidaciones abonadas en junio de 2011 por Bidegi "no coinciden" con "las cantidades contratadas hoy en día", por lo que denunció a las tres personas que firmaron la última certificación.

El juzgado ha admitido ahora a trámite la denuncia al considerar que "los hechos relatados presentan los caracteres de un delito de falsificación de documentos (públicos, oficiales y certificados) y malversación de caudales públicos".

endanea garden
943 64 17 10
www.endanea.com
Jaitzubia 40, Hondarribia
En la nueva rotonda de la GI-636
DETALLES QUE SORPRENDEN
Visita Endanea Garden y descubre un gran surtido de detalles e ideas para regalar y sorprender a los tuyos.
Productos Gourmet
Plantas
Belleza... ¡Y MUCHO MÁS!