

LLORENTE & CUENCA  
CONSULTORES DE COMUNICACIÓN



# GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CONFLICTOS LABORALES

Madrid, mayo 2010

1 ¿ES POSIBLE CONTROLAR LOS CONFLICTOS LABORALES?

2 ¿CÓMO DEBERÍAMOS ACTUAR?

3 CONTACTO

## 1 ¿ES POSIBLE CONTROLAR LOS CONFLICTOS LABORALES?

Es innegable que los conflictos provocan graves consecuencias en el negocio, y que más allá de los efectos a corto plazo, son en muchos casos el germen de un deterioro general del clima laboral que impacta directamente en la actividad y el resultado de la empresa.

En el año 2009, se contabilizaron un total de 48 millones de horas de trabajo perdidas y más de 1.125 huelgas registradas. Cada uno de estos conflictos, independientemente de su virulencia, generó la interrupción de la actividad, provocó un mayor o menor deterioro del stock y la consiguiente falta de suministro a proveedores o el desabastecimiento de los clientes. En el ámbito interno, cada contingencia acentuó la desconfianza mutua entre la dirección y los empleados, la desmotivación o la desorientación del personal por el efecto de los cambios sufridos. Razones que motivan una merma grave de la productividad.

Los daños en la organización se acrecientan además cuando el conflicto trasciende al exterior, tanto a través de los medios de comunicación como de Internet. En los últimos meses, se observa un crecimiento notable de la presencia de los conflictos de origen laboral en las redes sociales – Facebook, Twitter, YouTube- y en los blogs, movidos por empleados afectados. Su nivel de influencia es muy apreciable, hasta el punto de que se están convirtiendo en la principal fuente informativa para los trabajadores e incluso para los directivos de las empresas en conflicto.

Frente a esta realidad, sólo cabe responder que no podemos controlar los conflictos, pero sí gestionar su evolución y reducir sus efectos:

- Revisando los riesgos y anticipando las respuestas
- Ganando la comprensión y el apoyo de terceros afectados: proveedores, clientes, entorno...
- Apoyando a los directivos implicados en el conflicto
- Rebajando las tensiones internas

- Administrando las consecuencias del proceso que genera el conflicto
- Acelerando la recuperación de la normalidad

## 2 ¿CÓMO DEBERÍAMOS ACTUAR?

- Entrenando a los cuadros de la empresa en el manejo de las diferentes situaciones, internas y externas, que pueden producirse
- Definiendo pautas de actuación frente a contingencias y de reacción ante presiones o muestras de hostilidad
- Comunicando adecuadamente los mensajes de la empresa en entornos complejos
- Preparando un protocolo de actuación

En definitiva, planificando una estrategia de comunicación que nos permita minimizar el impacto negativo del conflicto sobre la imagen de la compañía y evitar que se extienda a otras firmas o marcas; gestionar la relación con terceros afectados - clientes, proveedores, mercado-transmitir de forma clara y creíble a las audiencias clave la posición de la compañía, mostrando responsabilidad, liderazgo y normalidad; evitar que el clima laboral se deteriore y la actividad de la compañía se vea afectada, e influir en la actitud de decisores (administraciones implicadas) y opinión pública (medios, partidos políticos, empresariado local, asociaciones cívicas) frente a la contingencia.

La gran cuestión es, por tanto, contemplar la comunicación desde una perspectiva global: no se trata sólo de gestionar adecuadamente las informaciones en los medios de comunicación, sino de definir acciones y mensajes para cada uno de los públicos, que son muy diversos: empleados y sus familiares, directivos, accionistas, clientes, proveedores, consumidores, autoridades, grupos políticos y sociales, sindicatos, y por supuesto, periodistas.

En conclusión, la comunicación es clave para afrontar y gestionar adecuadamente un conflicto laboral, donde la planificación es el recurso imprescindible, que se ha de verificar en tres pasos:

### 1. Entender la situación

- Conocimiento de los antecedentes, factores de riesgo y cuestiones legales que afectan al proceso en cuestión (conflicto laboral o negociación)

### 2. Fijar la posición de la empresa

- Razones y fines de la compañía.
- Objetivos concretos
- Estrategia general de abordaje (legal, laboral)
- Mensajes a trasladar al personal de la empresa

### 3. Protocolo de actuación :

- Flujos internos de información
- Control de rumores
- Relaciones en el día a día
- Comunicación interna
- Relaciones con terceros
- Actuación ante contingencias

## CONTACTO

### LLORENTE & CUENCA ESPAÑA

Hermanos Bécquer 4, 28006 - Madrid  
915637722

**Arturo Pinedo**, Socio Director  
[apinedo@llorenteycuenca.com](mailto:apinedo@llorenteycuenca.com)  
[www.comunicareneres.com](http://www.comunicareneres.com)

