



INFORME ESPECIAL

# La judicialización del despido colectivo: riesgo añadido en la reputación corporativa

Madrid, junio 2017

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA

## I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN
  2. LOS DATOS: EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE REGULACIÓN DE EMPLEO DE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS
  3. AUMENTO DE LA JUDICIALIZACIÓN TRAS EL REAL DECRETO LEY 3/2012, DE 10 DE FEBRERO, DE MEDIDAS URGENTES PARA LA REFORMA DEL MERCADO LABORAL.
  4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DURANTE PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN: ALGUNAS CLAVES PARA MINIMIZAR EL IMPACTO EN LA REPUTACIÓN
  5. CONCLUSIÓN
- AUTORES

La necesidad de abordar **procesos de reestructuración laboral** por parte de las empresas entrañan *per se* **riesgos reputacionales** muy elevados. Esto se debe no solo a la necesidad de ajustar la estructura de la empresa, que en muchas ocasiones trasciende a la opinión pública, sino también a la potencial difusión de la delicada **situación financiera de la compañía**: falta de rentabilidad, deudas, gestión de inversiones y finanzas, valor de los activos, estructura organizativa, duplicidades en las funciones, falta de operatividad, etc.

Desde la reforma laboral de 2012, además, el número de casos que acaban en los tribunales se ha multiplicado, provocando que los procesos no solo se dilaten temporalmente, sino que el riesgo de exposición pública se incremente también, tanto por la propia extensión en el tiempo, como por la incertidumbre del resultado de la sentencia.

Durante la crisis económica que estalló en 2008, **el número de procedimientos de despidos colectivos se disparó, afectando en los siguientes años a un gran número de trabajadores y generando un enorme impacto social**. Dado el alto componente emocional que supone para el trabajador verse involucrado en estos procesos, la gestión de la comunicación cobra especial relevancia.

Ante estas situaciones, en las que las compañías muchas veces afrontan su propia supervivencia, es imprescindible tener una **sensibilidad especial** hacia la estrategia de comunicación que la empresa desarrollará a lo largo del proceso; poniendo en primer lugar a las personas, a las que hay que explicar **decisiones difíciles y duras que, aunque perfectamente justificadas** desde el punto de vista económico, productivo u organizativo, **no son siempre fáciles de entender**, ni de aceptar.

## 2. LOS DATOS: EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE REGULACIÓN DE EMPLEO DE LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

Los datos ofrecidos por el **Ministerio de Empleo y Seguridad Social** durante el periodo de **2006 a 2015**, muestran que los procesos de regulación de empleo registraron un aumento considerable tras el inicio de la crisis, en 2008.

El análisis de estos datos refleja que **la evolución del número de trabajadores afectados fue creciente desde 2006 a 2009, registrando un descenso en 2010 y un nuevo repunte en los años 2011 y 2012**, año tras el cual las cifras comenzaron de nuevo a disminuir, aunque sin igualar los números previos al comienzo de la crisis.

Como se puede observar, las cifras de **2006** no han vuelto a repetirse a lo largo de estos últimos diez años. Ese año, 3.481 empresas realizaron procedimientos de regulación que afectaron a un total de 51.952 trabajadores. Desde entonces, el número de trabajadores afectados se multiplicó por más de diez hasta **2009**, año en el cual se autorizaron 19.434 procedimientos, cuyas medidas afectaron a 549.282 trabajadores.

Posteriormente, en **2010**, esta cifra disminuyó en un 45 %, hasta los 302.746 trabajadores empleados. En **2011** se registró de nuevo un ligero aumento, tanto en el número de procedimientos autorizados como en el número de trabajadores afectados. Esta tendencia continuó en alza en **2012**, año en el cual los datos apuntan que 27.570 empresas realizaron 35.521 procedimientos que afectaron a más de 480.000 trabajadores.

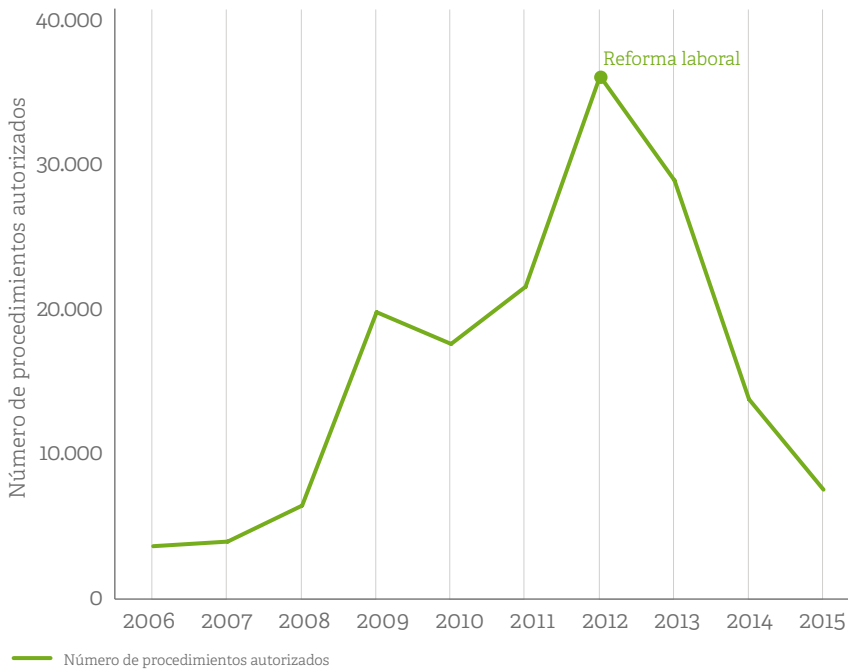
Según estos datos, es destacable que a pesar de que en 2009 los procedimientos de regulación ejecutados eran inferiores en cantidad, estos afectaban a un mayor número de trabajadores (en total, casi 550 mil). No obstante, en 2012 esta cifra se redujo un 12 % (483.313 empleados) a pesar de que se realizaron 1.734 regulaciones más. Por tanto, se observa así que **fue en 2012, el año en que entró en vigor la reforma laboral, cuando las empresas presentaron un mayor número de procedimientos**.

Como se observa en las cifras, **esta tendencia ha ido reduciéndose paulatinamente**. A partir de

Figura 1. Trabajadores afectados por regulaciones de empleo (2006-2015)



Figura 2. Número de procedimientos autorizados

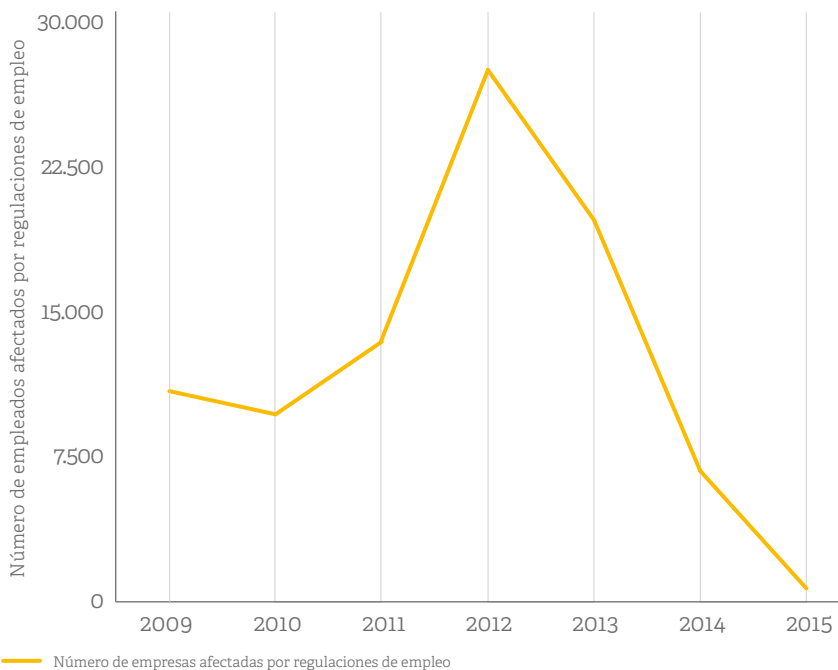


**2013**, observamos que todas las variables comenzaron a disminuir, dejando así atrás los años más críticos de la crisis económica, tanto en cuanto a número de procedimientos como en el número de empresas afectadas y en el total de trabajadores impactados.

Así, en **2015**, –último año con los datos completos del ejercicio disponibles– la cifra total de afectados todavía duplicaba la de 2006 (100.552 vs. 51.952). Sin embargo, había disminuido más de un 80 % en comparación con los trabajadores afectados en 2012.

Un dato relevante que se desprende del análisis de estos gráficos es que en los últimos años de los que existen datos disponibles, 108.000 empresas realizaron algún procedimiento de regulación de empleo. Además, de 2008 a 2015, más de **2,4 millones de trabajadores se vieron afectados por un despido colectivo**. Si se tiene en cuenta que la población engloba a unos 22 millones de españoles aproximadamente, podemos concluir que **más de un 10 % de los trabajadores se han visto afectados** por un despido colectivo en los últimos años.

Figura 3. Número de empresas afectadas por regulaciones de empleo



Es una tendencia generalizada a lo largo estos diez últimos años que **los procedimientos de regulación ejecutados** (que incluyen el despido colectivo, la suspensión de contrato y la reducción de jornada) **contaban con el acuerdo de la representación de los trabajadores casi en el 85 % de los casos**. Los trabajadores afectados que no llegaron a un acuerdo en sus procedimientos variaban entre el 10 % y el 18 %, sin que se supere

Nota: no hay datos disponibles del nº de empresas afectadas en 2006, 2007 y 2008

Figura 4. Despidos colectivos con/sin acuerdo (en nº de trabajadores afectados) 2009-2015

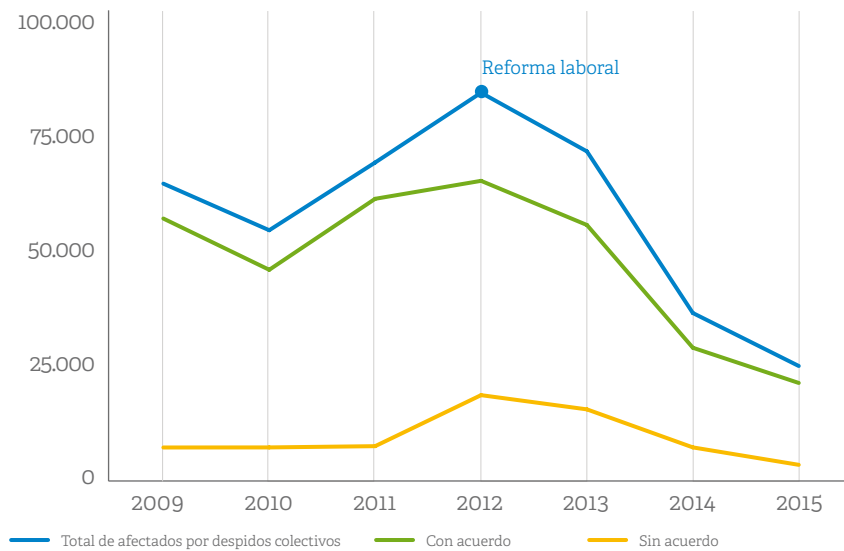
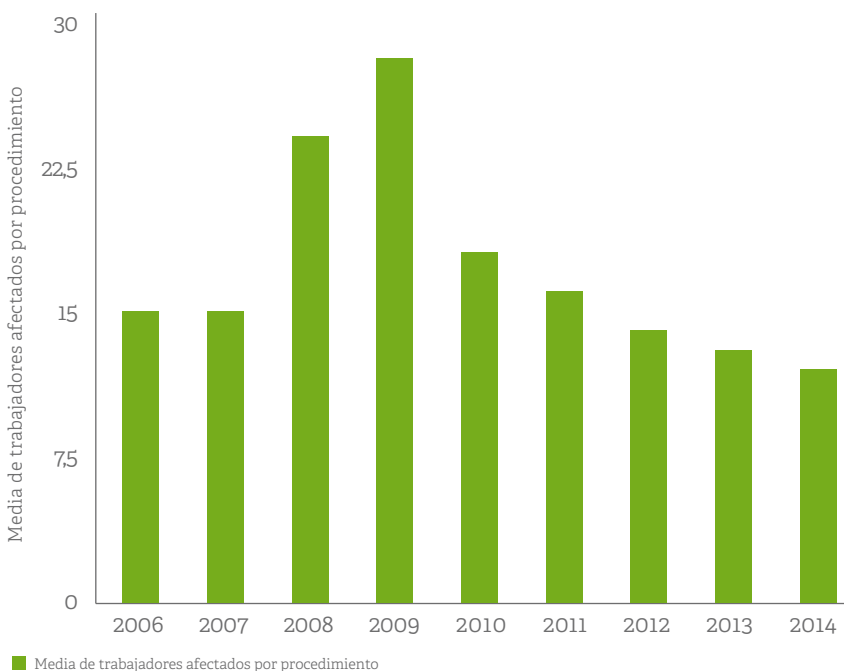


Figura 5. Media de trabajadores afectados por procedimiento



este último porcentaje en ninguno de los años analizados.

Sin embargo, en el caso específico de los despidos colectivos, a partir de la entrada en vigor del Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, se observa un aumento de los casos en los que los trabajadores no llegan a un acuerdo con la empresa ante la decisión de ejecutar el despido colectivo. **Con la desaparición de la Autoridad Laboral como figura decisora, las salas de lo Social se comenzaron a llenar de expedientes laborales.** Hasta 2012, los trabajadores afectados por despidos colectivos alcanzaban un acuerdo en prácticamente el 90 % de los casos, o lo que es lo mismo: únicamente el 10 % de los trabajadores finalizaban el despido colectivo sin acuerdo. **Durante los tres años siguientes a la reforma laboral, los casos que no alcanzaron un acuerdo se duplicaron**, de manera que tanto en 2012 como en 2013, el 22 % de los despidos colectivos no alcanzaban un acuerdo. En 2015 se observa que la tendencia disminuyó levemente, aunque si comparamos con las cifras de 2006, todavía sigue habiendo casi un 50 % más de trabajadores afectados por regulaciones de empleo que no han llegado a ningún acuerdo en su procedimiento. Esta falta de consenso entre los trabajadores y la empresa en los despidos colectivos, que se traslada a los tribunales, tiene **serias consecuencias sobre el procedimiento**, pues **lo dilata en el tiempo y genera mayor inseguridad** sobre la situación final tanto de la empresa como de los trabajadores.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de empresas afectadas por regulaciones de empleo	N/D*	N/D	N/D	14.009	13.029	16.094	27.570	21.228	10.637	5.675
<b>ASUNTOS RESUELTOS EN LOS JUZGADOS DE LO SOCIAL</b>										
<b>Conflictos individuales</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>282.341</b>	<b>274.034</b>	<b>262.977</b>	<b>275.867</b>	<b>276.959</b>	<b>273.057</b>	<b>267.794</b>
Despidos (individuales o grupales)	N/D	N/D	N/D	125.202	105.299	98.775	108.570	119.115	118.225	110.092
Reclamaciones derivadas del contrato de trabajo	N/D	N/D	N/D	157.139	168.735	164.202	167.297	157.844	154.832	157.702
De cantidad	N/D	N/D	N/D	133.316	144.701	140.130	141.928	130.934	127.047	128.616
De otra índole	N/D	N/D	N/D	23.823	24.034	24.072	25.369	26.910	27.785	29.086
<b>Conflictos colectivos</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>2.263</b>	<b>2.630</b>	<b>3.076</b>	<b>2.726</b>	<b>2.920</b>	<b>3.618</b>	<b>2.934</b>
Asuntos judiciales sociales resueltos por sentencia	N/D	N/D	N/D	192.785	194.778	180.593	179.805	168.590	168.338	168.992
Favorable para el trabajador	N/D	N/D	N/D	118.228	118.564	103.954	101.456	95.413	94.076	91.060
Desfavorable para el trabajador	N/D	N/D	N/D	56.017	57.172	57.908	58.675	54.347	55.769	59.598
Asuntos judiciales sociales resueltos por conciliación	N/D	N/D	N/D	48.991	49.102	50.830	65.904	76.649	79.205	80.530
<b>Total de asuntos resueltos</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>348.106</b>	<b>342.361</b>	<b>333.201</b>	<b>352.992</b>	<b>354.272</b>	<b>356.427</b>	<b>364.356</b>
<b>ESTADÍSTICA SOBRE EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO</b>										
<b>Total de procedimientos/expedientes autorizados</b>	<b>3.481</b>	<b>3.794</b>	<b>6.249</b>	<b>19.434</b>	<b>17.269</b>	<b>21.168</b>	<b>35.521</b>	<b>28.415</b>	<b>13.497</b>	<b>7.336</b>
<b>Procedimientos pactados/con acuerdo</b>	<b>3.065</b>	<b>3.163</b>	<b>5.583</b>	<b>17.532</b>	<b>15.636</b>	<b>19.372</b>	<b>32.601</b>	<b>26.607</b>	<b>12.605</b>	<b>6.768</b>
Extinción de contratos/ despidos colectivos	2.140	2.190	2.733	3.693	3.151	3.906	N/D	N/D	N/D	N/D
Suspensión de contrato	886	945	2.602	11.849	9.515	9.456	N/D	N/D	N/D	N/D
Reducción de jornada	39	28	248	1.990	2.970	6.010	N/D	N/D	N/D	N/D
<b>Procedimientos no pactados/sin acuerdo</b>	<b>416</b>	<b>631</b>	<b>666</b>	<b>1.902</b>	<b>1.633</b>	<b>1.796</b>	<b>2.920</b>	<b>1.808</b>	<b>892</b>	<b>568</b>
Extinción de contrato/ despidos colectivos	136	129	181	292	330	400	N/D	N/D	N/D	N/D
Suspensión de contrato	278	499	458	1.469	1.096	978	N/D	N/D	N/D	N/D
Reducción de jornada	2	3	27	141	207	418	N/D	N/D	N/D	N/D
<b>No autorizados</b>	<b>133</b>	<b>96</b>	<b>276</b>	<b>523</b>	<b>501</b>	<b>560</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>	<b>N/D</b>
<b>TRABAJADORES AFECTADOS POR REGULACIONES DE EMPLEO</b>										
<b>Total de trabajadores afectados por ERE</b>	<b>51.952</b>	<b>58.401</b>	<b>148.088</b>	<b>549.282</b>	<b>302.746</b>	<b>343.629</b>	<b>483.313</b>	<b>379.972</b>	<b>159.566</b>	<b>100.552</b>
Con acuerdo	45.429	47.855	124.404	477.542	265.384	309.125	425.440	335.144	138.280	88.124
Extinción de contrato/Despido colectivo	24.940	24.383	37.949	56.118	45.161	60.336	64.175	54.735	28.498	20.972
Suspensión de contrato	20.346	23.271	84.022	403.397	184.023	194.980	273.506	212.550	79.823	54.010
Reducción de jornada	143	201	2.433	18.027	36.200	53.809	87.759	67.859	29.959	13.142
Sin acuerdo	6.523	10.546	23.684	71.740	37.362	34.504	57.873	44.828	21.286	12.398
Extinción de contrato/Despido colectivo	2.229	1.359	2.623	7.358	7.373	7.645	18.701	15.616	7.377	3.600
Suspensión de contrato	4.280	9.162	20.819	61.818	27.919	20.032	27.207	21.566	12.411	8.288
Reducción de jornada	14	25	242	2.564	2.070	6.827	11.965	7.646	1.498	510
<b>Total de trabajadores afectados por despidos colectivos</b>	<b>27.169</b>	<b>25.742</b>	<b>40.572</b>	<b>63.476</b>	<b>52.534</b>	<b>67.981</b>	<b>82.876</b>	<b>70.351</b>	<b>35.875</b>	<b>24.572</b>
<b>Total de trabajadores afectados por suspensión de contrato</b>	<b>24.626</b>	<b>32.433</b>	<b>104.841</b>	<b>465.215</b>	<b>211.942</b>	<b>215.012</b>	<b>300.713</b>	<b>234.116</b>	<b>92.234</b>	<b>62.298</b>
<b>Total de trabajadores afectados por reducción de jornada</b>	<b>157</b>	<b>226</b>	<b>2.675</b>	<b>20.591</b>	<b>38.270</b>	<b>60.636</b>	<b>99.724</b>	<b>75.505</b>	<b>31.457</b>	<b>13.652</b>
<b>Media de trabajadores afectados por procedimiento autorizado</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

\*N/D: No disponible

Fuentes: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Consejo General del Poder Judicial

“La reforma laboral marcó un antes y un después en el índice de litigiosidad de los despidos colectivos”

### 3. AUMENTO DE LA JUDICIALIZACIÓN TRAS EL REAL DECRETO LEY 3/2012, DE 10 DE FEBRERO, DE MEDIDAS URGENTES PARA LA REFORMA DEL MERCADO LABORAL

**La reforma laboral de 2012 tuvo un impacto muy notable sobre la opinión pública**, especialmente en lo que respecta a los despidos colectivos. Si bien uno de los objetivos de la reforma consistía en reducir la judicialización de los procesos y agilizar los procesos de reestructuración empresarial, **la experiencia a la hora de aplicar la norma demostró que estos conflictos derivaban en los tribunales de manera más habitual incluso que en el pasado.**

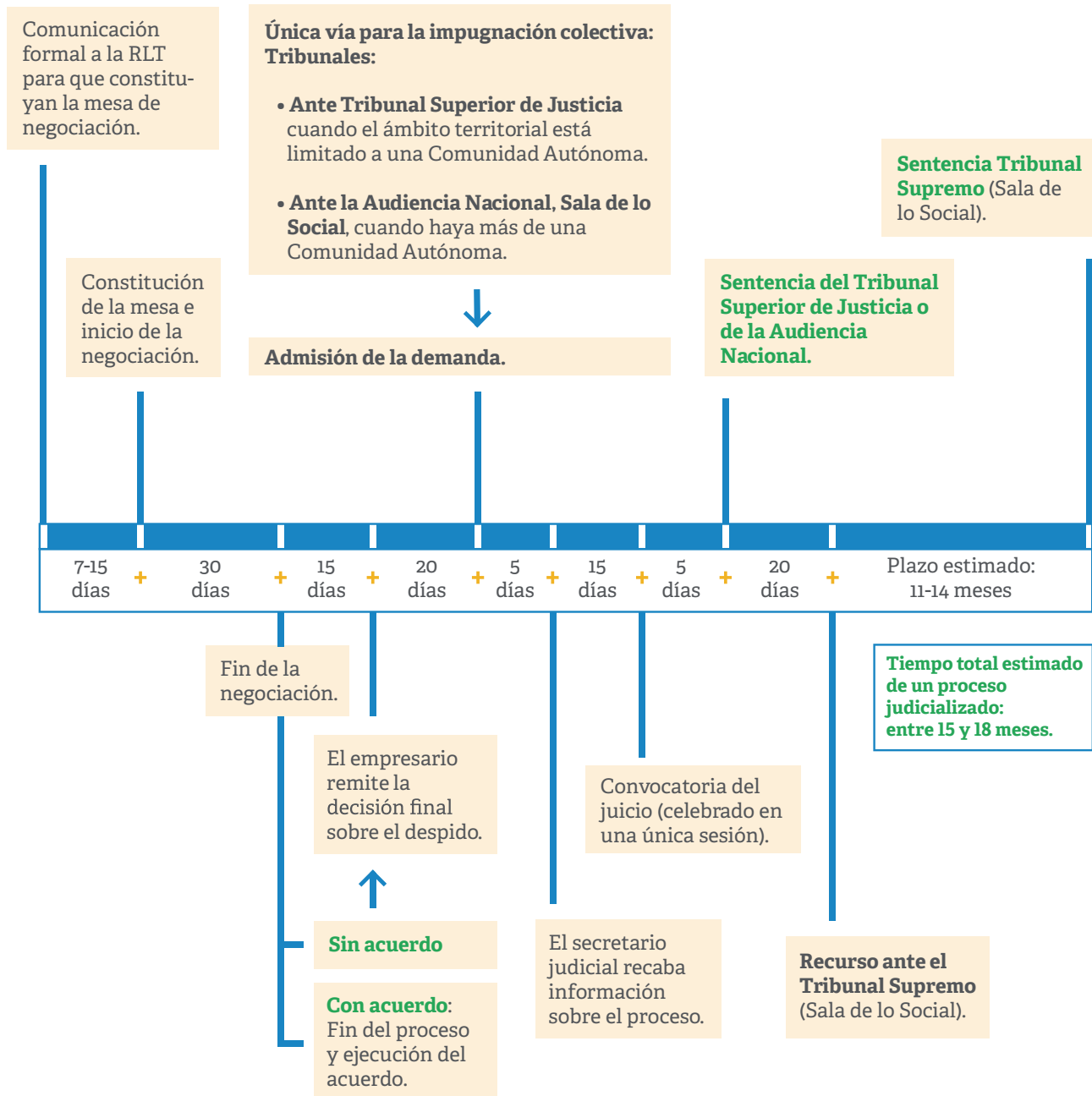
A partir del análisis de los datos, se puede concluir que **la reforma laboral marcó un antes y un después en el índice de litigiosidad de los despidos colectivos tras concluir el proceso de negociación.** Antes de la reforma, los despidos colectivos se realizaban a través de un Expediente de Regulación de Empleo que debía contar con la **autorización administrativa de la Autoridad Laboral** para poder ser ejecutado. En el caso de que empresa y representantes no alcanzaran acuerdo, dicha Autoridad Laboral se encargaba de supervisar las condiciones surgidas en la negociación y de emitir su autorización. Muchos casos en los que se negaba la autorización se debía a errores o falta de cumplimiento de aspectos formales.

Por el contrario, como mencionábamos, cabía la posibilidad de no alcanzar acuerdo pero que la Autoridad diese su autorización a la ejecución del Expediente, en cuyo caso era poco habitual que los trabajadores decidiesen elevar su disconformidad a la vía judicial.

Sin embargo, tras la reforma de 2012, el paso previo de la Autoridad Laboral que emitía su autorización administrativa, a día de hoy, quedó suprimido. Así, la empresa puede ejecutar el proceso de despido colectivo aunque no se hubiese alcanzado acuerdo, siendo los tribunales la única vía para que los trabajadores puedan impugnar el proceso tras el periodo de consultas. Esto significa que, independientemente de que se haya producido una disminución de la cantidad total de procesos de regulación de empleo y de despidos colectivos, **la judicialización de dichos procesos ha experimentado un aumento significativo. Sin duda, este hecho entraña riesgos adicionales para las empresas, no solo a nivel jurídico y económico, sino también desde el punto de vista de la reputación.**

Las sentencias emitidas en estos conflictos habitualmente tardan varios meses en llegar, incluso superando el año natural en algunos casos, **alargando un proceso que, en circunstancias normales, debería tener un recorrido de uno o dos meses.**

Figura 6. Cronograma\*: proceso de despido colectivo.



\*Los plazos se pueden ver modificados dependiendo de la carga de trabajo de los juzgados.

\*Fuentes: Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social y Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.



“Elaborar un argumentario claro y conciso, sin artificios de comunicación y sin eludir ninguna de las cuestiones a menudo incómodas es la mejor forma de empezar a recuperar la confianza”

#### 4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DURANTE PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN: ALGUNAS CLAVES PARA MINIMIZAR EL IMPACTO EN LA REPUTACIÓN

La judicialización supone **alargar los plazos y la situación de inestabilidad**. Y es que el proceso de regulación pasa a una fase diferente en la que se debe tener en cuenta que la notoriedad del caso va a ser más elevada y duradera, dado que el conflicto es más evidente, por lo que las acciones de comunicación que realice la empresa en este momento serán especialmente relevantes. Los nuevos plazos que implica esta judicialización **impactarán aún más negativamente** en aspectos como la productividad (que se verá especialmente afectada si los trabajadores inician huelgas, movilizaciones y llamadas al boicot en protesta por la decisión adoptada), la motivación de los empleados, el clima interno y la relación con clientes, proveedores e instituciones.

Teniendo en cuenta los riesgos asociados a un proceso de estas características, la estrategia de comunicación deberá estar encaminada a mitigar su impacto sobre la compañía, favorecer la comunicación y negociación con los trabajadores, y evitar el contagio a otras unidades de negocio no afectadas. A continuación se describen las **principales claves para proteger la reputación de la empresa en los procesos de regulación de empleo**:

#### ARGUMENTACIÓN DE LA DECISIÓN

Resulta crucial elaborar adecuadamente el relato del proceso. Es necesario **explicar muy bien los motivos que han llevado a la compañía a tener que adoptar una de las decisiones más difíciles** que cualquier empresa tiene que afrontar y que, por muy justificada que esta sea, siempre va a ser difícil de entender y de aceptar por los trabajadores afectados, por sus familiares y por el resto de los trabajadores que van a permanecer en la empresa y cuyo futuro se puede percibir también amenazado.

Que una compañía tenga todo el respaldo legal, jurídico y profesional para abordar un proceso colectivo amparado en las consabidas causas económicas, organizativas y/o productivas, no significa que pueda permitirse no hacer el **esfuerzo de explicar** a todos sus trabajadores, cualquiera que sea su categoría o formación, las razones de esta decisión.

Elaborar un **argumentario claro y conciso, sin artificios de comunicación**, sino con la honestidad y transparencia necesaria, y **sin eludir ninguna de las cuestiones a menudo incómodas** que puedan surgir, es **la mejor forma de empezar a recuperar la confianza** que se ha visto comprometida desde el momento en que se ha anunciado el proceso.

“La transparencia es un valor muy importante para la empresa y por ello, deberá mantener una comunicación fluida con trabajadores, medios, proveedores, clientes y otros grupos de interés”

### ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA LEGAL

El paso a la **judicialización** del proceso supone un reto para la comunicación de la compañía, pues es posible que esta nueva fase otorgue mayor notoriedad al despido, aumentando los riesgos de reputación asociados.

En este punto, la coordinación con el equipo legal es particularmente necesaria a la hora de establecer el marco de comunicación que determine el anuncio de los principales hitos del proceso. Así, **la estrategia de comunicación deberá estar supeditada a la estrategia legal desde el proceso de consultas y durante todo el proceso judicial**, de tal forma que se establezcan conjuntamente los mensajes a trasladar a los diferentes públicos (adaptando tecnicismos a un lenguaje accesible), las principales **acciones** a desarrollar y la reacción más adecuada a las posibles **contingencias y escenarios** que puedan surgir. El **relato** corporativo que se establezca en el marco del proceso ha de poner en **contexto** la medida adoptada y explicar las razones de la misma, con la precisión técnica adecuada pero permitiendo la comprensión del mensaje por públicos que no tienen por qué estar familiarizados con el lenguaje legal.

### NO PERDER LA INICIATIVA EN LA COMUNICACIÓN

Partiendo de una base de **argumentación honesta, clara y justificada**, es imprescindible

mantener la iniciativa de la comunicación. En aquellos procesos donde existe cierto grado de exposición y riesgo reputacional, también es habitual que haya mayor interés de los medios de comunicación y, por tanto, sean el principal altavoz que las partes en la negociación traten de aprovechar precisamente como elemento negociador.

En este sentido la transparencia es un valor muy importante para la empresa y por ello, deberá mantener una comunicación fluida con trabajadores, medios, proveedores, clientes y otros grupos de interés. Mientras que los hitos factuales, como el anuncio de la medida, la apertura del periodo de negociación o la ejecución de las salidas, deberán asumirse desde el punto de vista proactivo, la empresa deberá mantenerse en reactivo para los hitos más coyunturales. **El hecho de establecer una vía de comunicación demuestra una posición abierta con los trabajadores, que a su vez es interpretada generalmente como una buena predisposición hacia el acuerdo.** El principal dato en estos casos lo constituye el número final de trabajadores que se verán afectados por la medida, que supone una de las principales consecuencias del procedimiento. Permanecer reactivos en momentos clave del proceso puede implicar que otros tomen la iniciativa y acaparen con sus mensajes la cobertura y conversación que se genere sobre el asunto.

“La información que se proporcione a lo largo del proceso, por nimia que pueda parecer, debe ser revisada previamente, dado el alto riesgo de filtración y viralidad”

### GESTIÓN DEL TIEMPO REAL

Los canales de comunicación actuales (en los que las redes sociales tienen un papel destacado) poseen una capacidad de difusión inmediata y están al alcance de cualquier interesado, por lo que la información que se proporcione a lo largo del proceso, por nimia que pueda parecer, debe ser revisada previamente, dado el **alto riesgo de filtración y viralidad**. La aparición de la más mínima información en este tipo de canales puede generar una línea de conversación que anime a los usuarios a participar, probablemente en perjuicio de la reputación de la compañía. Para controlar este efecto, es recomendable una posición proactiva de la empresa que manifieste su punto de vista y trate de redirigir o mitigar la conversación, por supuesto sin entrar en una guerra en redes sociales.

Adicionalmente, cada uno de nosotros, a través de nuestro teléfono, somos portavoces en potencia, fuentes y medios de comunicación, por lo que es necesario entender estos procesos desde una perspectiva mucho más abierta que como se abordaban hace apenas cinco años, asumiendo que no existen ya conceptos como el *off the record* y que la confidencialidad está mucho más comprometida en todo momento.

### PREVISIÓN DE ESCENARIOS Y CONTINGENCIAS

El factor común de las buenas gestiones de comunicación está

en la preparación minuciosa antes de que el riesgo llegue a convertirse en crisis. En estos procesos es **habitual que surjan contingencias de diversa índole** (huelgas, manifestaciones, encierros, bloqueos...) por lo que se hace imprescindible preparar un plan que determine cómo gestionar correctamente la comunicación en cada una de estas posibles situaciones, previendo el escenario concreto, la reacción más adecuada por parte de la compañía y los mensajes a trasladar si se diese el caso. De esta forma podremos **controlar los riesgos y minimizar sus efectos**.

La **improvisación** es una mala consejera en la gestión de incidencias, dado que además suele estar acompañada de la **falta de experiencia** de los equipos directivos en este tipo de situaciones. Es precisamente la experiencia en estos asuntos lo que ayuda a identificar todas las eventualidades que pueden llegar a surgir en momentos en los que la creatividad de sindicatos, trabajadores y terceros afectados por el proceso aflora.

### ESTRATEGIA MULTI-STAKEHOLDER

Es importante tener en cuenta que el despido colectivo, a pesar de ser el menos común de los tipos de despido, tiene un mayor grado de afectación, más riesgo de exposición pública y un elevado componente emocional, lo cual se traduce en un **mayor impacto** en la percepción que los principales públicos de la empresa tengan sobre la misma.

“Una estrategia de comunicación coordinada con la dirección letrada resulta imprescindible para establecer la forma y el contenido de los mensajes que se han de comunicar a los diferentes públicos de interés para la compañía”

Por esta razón, **la estrategia de comunicación deberá comprender todos los grupos de interés** que de alguna manera conforman la reputación de la compañía y **no solo a los propios trabajadores**, sin perjuicio de que estos últimos sean el principal colectivo al que deberá comunicar sus decisiones el equipo directivo. De la misma manera, **es un error abordar la gestión de la reputación sólo a través de los medios de comunicación**, pues hay otros actores, como las administraciones públicas, los proveedores o los clientes por citar los más evidentes, cuya contribución a la reputación de la empresa no debe ser olvidada y con los que sea **conveniente tener un flujo de comunicación más directa**. El objetivo de esta estrategia es favorecer que estos públicos conozcan de primera mano la posición de la compañía y evitar la propagación de informaciones falsas que den pie a la especulación sobre el futuro de la compañía, algo que agravaría la situación.

## 5. CONCLUSIÓN

A modo de **conclusión**, tras el análisis de los datos analizados, podemos afirmar que a pesar de que el número de despidos colec-

tivos se haya estabilizado en los últimos años, la judicialización de los mismos ante una falta de acuerdo tras el periodo de negociación se ha visto incrementada notablemente tras la reforma laboral de 2012 que eliminó la autorización previa necesaria de la Autoridad Laboral. Esta **judicialización hace que el proceso adoptado por la empresa se alargue en el tiempo**, provocando mayor incertidumbre sobre el resultado final. Además, dependiendo del curso que siga el proceso legal, la medida puede ganar aún más repercusión mediática, suponiendo un **riesgo añadido que impacta de lleno en la reputación**. En este contexto, desarrollar una estrategia de comunicación coordinada con la dirección letrada resulta imprescindible para establecer la forma y el contenido de los mensajes que se han de comunicar a los diferentes públicos de interés para la compañía. De esta manera se podrá **preparar un plan que permita anticipar escenarios y tomar la iniciativa en aquellos momentos clave que lo requieran**, siempre con el objetivo de ayudar en el proceso de negociación y minimizar el impacto que un eventual proceso judicial posterior puede tener en la reputación de la compañía.

## Autores



**Luis González** es director de las áreas de Litigios y Reestructuraciones en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con 20 años de experiencia profesional, es experto en comunicación de crisis, reestructuraciones e insolvencias y en relaciones con los medios, con una trayectoria de especialización en sectores de infraestructuras, inmobiliario, alimentación, salud e industrial. Ha sido director en las operaciones de LLORENTE & CUENCA en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teletoledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Es periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

[lgonzalez@llorenteycuenca.com](mailto:lgonzalez@llorenteycuenca.com)



**Alba García** es consultora senior de las áreas de Litigios y Reestructuraciones en LLORENTE & CUENCA. Es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y posee un máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, ambos por la Universidad Complutense de Madrid. Ha coordinado los másteres de Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas, y Comunicación Corporativa y Publicitaria de la Universidad Complutense de Madrid. En LLORENTE & CUENCA ha trabajado durante los últimos años en multitud de proyectos de comunicación durante procesos judiciales y procesos de reestructuración. Asimismo, ha desarrollado diversas funciones en proyectos de comunicación corporativa para clientes como Coca-Cola, Burger King, Mercadona, Atento o Faurecia.

[agarcial@llorenteycuenca.com](mailto:agarcial@llorenteycuenca.com)

# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente  
Socio y CEO Estados Unidos  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para el Cono Sur  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vicepresidente de  
Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Director senior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Directora general  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y CEO  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

Salomón Kalach  
Director  
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Arteaga  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel: +52 55 5257 1084

### La Habana

Pau Solanilla  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Francisco Aylwin  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal  
Director  
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Daniel Valli  
Director general y director  
senior de Desarrollo de  
Negocio para el Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Juan Carlos Gozzer  
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Socio y presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director general  
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)