



ESTUDIO

EL TRATAMIENTO COMUNICACIONAL DE LOS CONFLICTOS SINDICALES EN CHILE

ANÁLISIS DE 33 CONFLICTOS DURANTE 2025

Patrones comunes y estrategias diferenciadas en el manejo del relato público

Documento de consulta · Análisis caso a caso

E-PRESS COMUNICACIONES · AGOSTO 2026

contacto@e-press.cl

EDITORIAL

COMUNICAR EL CONFLICTO

Pocas situaciones ponen tan a prueba a un equipo de comunicaciones como un conflicto sindical. Su dificultad no es tanto técnica -la hay, pero es manejable- como humana y política: obliga a comunicar bajo presión sobre un asunto en el que la empresa casi siempre prefiere no hablar. Conviven allí la reserva legítima de una negociación en curso, la exposición pública de la disputa y un relato que avanza con o sin la voz de la compañía. Y, con frecuencia, la decisión más determinante no es qué decir, sino si decir algo.

En veintiséis años de trayectoria, en e-press hemos tenido que contener no pocos conflictos sindicales: negociaciones que se endurecen, huelgas que estallan, paros que copan la agenda. Los hemos acompañado desde dentro, como consultora en comunicaciones, con las decisiones que exige comunicar bajo presión y contrarreloj. Esa experiencia acumulada nos movió a realizar este estudio: mirar los hechos con método y sistematizar, sobre la base de la práctica, una manera de abordarlos.

Este trabajo, como todos los que lo anteceden, responde al propósito que nos define: ayudar a que las empresas y organizaciones sean mejor comprendidas por sus audiencias y entregarles herramientas para lograrlo. Ordenar cómo se comunica un conflicto sindical es, para nosotros, una forma más de cumplir ese compromiso.

Lo que este estudio confirma, tras analizar las 3.543 noticias que generaron 33 conflictos durante 2025, es una idea incómoda para quienes trabajamos en esto: el silencio rara vez es neutral. En casi la mitad de los casos la empresa o institución tuvo una voz mínima o nula, y el relato terminó construido desde la única fuente que sí habló: el sindicato. No porque la prensa fuera hostil, sino porque una historia contada con una sola voz adopta, inevitablemente, el tono de esa voz.

Conviene situar el fenómeno en perspectiva. El conflicto sindical no es una novedad en Chile: es parte constitutiva de nuestra historia económica y social. Desde las primeras organizaciones obreras del salitre hasta las reformas laborales recientes, el

fin del reemplazo en huelga en 2016, la jornada de 40 horas en 2023, la relación entre capital y trabajo ha oscilado entre la confrontación y el pacto. El conflicto sigue existiendo, pero han cambiado su visibilidad y su frecuencia.

Se trata, además, de una conflictividad estructural y no coyuntural, que cambió de forma. Según el Observatorio de Huelgas Laborales, las huelgas extralegales -al margen de la negociación formal- ya superan a las legales, una tendencia que se ha afianzado en los últimos años. Y en 2025 fueron precisamente esos conflictos fuera de la negociación reglada, junto con los paros del sector público -que no tienen derecho a huelga-, los que marcaron buena parte de la agenda. A ello se suma un cambio de clima: tras el estallido de 2019 la confianza en la empresa cayó a mínimos y, aunque se recupera de a poco, persiste una brecha entre cómo creen las compañías que se las percibe y cómo se las percibe. Cada conflicto laboral se lee, entonces, como un test de coherencia entre lo que la empresa dice ser y cómo se percibe que trata a su gente.

Desde la vereda de las comunicaciones, el problema se ve distinto de como lo describen los manuales. Un conflicto sindical no se enfrenta solo. El encargado de comunicaciones rara vez es dueño de la decisión: la comparte -y a menudo queda subordinado - con recursos humanos, legal, finanzas, la gerencia general y, en las empresas más expuestas, el directorio. Esa coordinación es indispensable, pero tiene un costo que pocas veces se reconoce: obliga a renunciar a iniciativas que, desde la lógica comunicacional, deberían tomarse. Una declaración se posterga porque Legal teme que comprometa la negociación; una vocería se silencia porque RR.HH. prefiere no escalar; un mensaje se diluye porque pasa por demasiadas manos. El resultado, una y otra vez en este estudio, es el silencio por consenso: nadie decidió callar, pero entre todos se decidió no hablar.

No sostenemos que la prudencia jurídica esté demás; muchas veces resguarda a la compañía de un daño mayor. Sostenemos que esa renuncia debe ser una decisión consciente, no una omisión por defecto. Cuando Comunicaciones cede su criterio sin que nadie haya evaluado el costo reputacional, la empresa no está siendo prudente: está improvisando con la apariencia de la cautela.

A esa tensión se suma otra, más silenciosa: la falta de músculo. Salvo en sectores acostumbrados a negociar -minería, banca, algunos servicios-, la mayoría de las organizaciones no tiene el ejercicio hecho: no cuenta con un protocolo de crisis sindical, no ha mapeado a sus voceros, no tiene mensajes preparados ni un historial del que aprender. Cada conflicto se enfrenta a pulso, con el reloj corriendo y decisiones que se toman en la misma reunión en que se conoce el problema. Y lo que se improvisa bajo presión casi nunca es lo que se habría hecho con la cabeza fría. Los casos mejor manejados de este estudio no fueron los de las empresas más grandes, sino los de las que llegaron preparadas: vocería definida, mediación pedida el primer día, mensajes ya pensados.

Queda el dilema más fino: cómo hacer presente la voz de la empresa frente a la del sindicato sin parecer beligerante, pero sin dejar que los mensajes se pasen a llevar. Responder con dureza convierte a la empresa en el villano y entrega al sindicato el papel de víctima, que la prensa narra con naturalidad. Pero no responder -o hacerlo con un comunicado defensivo y tardío- deja el campo libre para que la versión de la contraparte se instale como la única. El punto medio existe y es identificable: las organizaciones que comunicaron de forma temprana, simple y verificable, y que reencuadraron el conflicto en lugar de negarlo, lograron una cobertura más equilibrada.

La voz de la empresa no necesita gritar para hacerse oír: necesita estar presente, ser oportuna y decir algo que pueda comprobarse.

Y está la inclinación natural de los medios hacia el conflicto: la noticia es la tensión, no el acuerdo; la marcha, no la mesa de diálogo; el paro, no la negociación que lo evitó. Esa gravitación no es un prejuicio ideológico -el estudio muestra que el sesgo de la cobertura nace de la asimetría de voces, no de la línea editorial-, pero es un dato del entorno que nadie puede ignorar. Si la prensa tiende a contar el conflicto, la única forma de que cuente también la posición de la empresa es proveerla, a tiempo y en términos publicables. El vacío, en periodismo, se llena con lo que haya disponible.

Este estudio no pretende juzgar a las organizaciones que aparecen en él, sino aprender

de su experiencia colectiva. La reputación de una compañía no se decide el día del conflicto: se decide mucho antes, en la decisión de prepararse o de confiar en que el problema no llegará.

El conflicto sindical, como enseña la historia de Chile, no es la excepción que interrumpe la normalidad de una empresa, sino que es parte de ella. Y comunicar bien cuando llega la crisis es una habilidad que se construye mucho antes de que estalle.

Carmen Luz Assadi
Socia, e-press Comunicaciones

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio analiza el tratamiento que la prensa chilena dio a 33 conflictos sindicales durante 2025, sobre la base de la lectura íntegra de las 3.543 piezas noticiosas que esos conflictos generaron. No se trabajó con una muestra: se revisó la totalidad de la cobertura disponible y cada nota fue codificada según un conjunto de variables comunes -tono, encuadre, tipo de medio, canal, alcance, valor publicitario equivalente y estructura de voces-, lo que permite comparar los casos entre sí y extraer patrones.

El análisis identifica, primero, los patrones comunes a la mayoría de los conflictos; y segundo, las estrategias e iniciativas que se apartaron de esos patrones y que, en varios casos, alteraron de forma medible el resultado del relato. La última parte del documento contiene el análisis individual resumido de cada conflicto, con la evaluación de e-press sobre su manejo comunicacional. Adicionalmente, hemos elaborado un informe más detallado del tratamiento comunicacional de cada caso, para conocimiento exclusivo de cada empresa aludida.

HALLAZGOS PRINCIPALES

- La cobertura se inclina estructuralmente hacia la voz sindical. El 49% de las piezas tuvo un tono favorable al sindicato o a los trabajadores y solo el 6% favorable a la empresa o institución. Este sesgo no es ideológico de los medios, sino más bien, es

consecuencia directa de la asimetría de voces, ya que el actor que más y mejor comunica es, en la mayoría de los casos, el sindicato.

- El silencio del empleador es el patrón dominante. En 14 de los 33 conflictos la empresa o institución tuvo una voz oficial mínima o nula. En esos casos el relato quedó construido casi exclusivamente desde la contraparte.
- La presencia de voz oficial cambia el encuadre. Cuando la organización superó aproximadamente el 30% de las piezas con voz propia, la cobertura pasó de “denuncia” a “controversia” o “proceso de negociación”, y el tono se equilibró.
- Un tercero afectado puede capturar el encuadre. En los conflictos que interrumpieron una cadena productiva o un servicio (SAG, CONAF, LATAM), el marco dominante lo fijó quien sufrió el daño colateral -exportadores, turismo, pasajeros- y no las partes en disputa.
- En el sector público, la regulación es una variable adicional. Cuando la huelga está restringida por ley, el conflicto se traslada al terreno judicial o político, y la herramienta institucional puede resolver el costo económico, pero entregar a la contraparte el marco de la “defensa de derechos”.

La conclusión transversal es que la diferencia entre los conflictos en que la organización conservó parte del relato y aquellos en que lo perdió por completo no estuvo en la razón de fondo de cada parte, sino en la decisión -anticipada o improvisada- de comunicar. Las organizaciones que dispusieron de vocería, mensajes y, en varios casos, una solicitud temprana de mediación, registraron un tono de prensa más equilibrado y un cierre con menor costo reputacional.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es aportar a la comprensión del tratamiento comunicacional de los conflictos sindicales en Chile, estudiando las variables comunes y diversas de ese tratamiento a lo largo de todo el año 2025.

Para ello, el trabajo de e-press Comunicaciones persigue tres propósitos específicos. El primero es describir, con evidencia cuantitativa y cualitativa, cómo la prensa cubrió los conflictos sindicales del año: qué tono predominó, qué encuadres se impusieron, qué medios y canales concentraron la cobertura y cómo se distribuyeron las voces. El segundo es identificar los patrones comunes a la mayoría de los conflictos y, en paralelo, las estrategias diferenciadas que algunas organizaciones desplegaron y que se apartaron de esos patrones. El tercero es ofrecer, para cada conflicto, un análisis individual del tratamiento comunicacional y una evaluación de su manejo, de modo que el documento sea de utilidad tanto como lectura transversal como de consulta caso a caso.

NOTA METODOLÓGICA

El estudio se construyó exclusivamente sobre el rastreo de prensa. No incorpora redes sociales, entrevistas uno a uno, encuestas ni fuentes internas de las organizaciones: la unidad de análisis es la pieza de prensa publicada. Dentro de ese universo, el rastreo fue exhaustivo. Se consideró toda la prensa nacional y regional disponible sobre cada conflicto -escrita, digital, radio y televisión- y se realizó la lectura íntegra de cada una de las noticias, no un análisis automatizado de titulares ni una revisión por muestreo.

Sobre esa base, cada pieza fue codificada según un conjunto de variables comunes que permiten la comparación entre casos:

- Tono de la cobertura respecto de las partes (favorable al sindicato, neutral, conciliador, favorable a la empresa, desfavorable a la empresa).
- Encuadre o marco temático dominante de cada nota (laboral, económico, político, regulatorio, de impacto en terceros, etc.).
- Estructura de voces: presencia de voz oficial de la empresa o institución frente a la voz del sindicato, y distinción entre voz atribuida y trascendidos o fuentes sin atribución.

- Tipo de medio (nacional generalista, prensa de negocios, regional, prensa especializada, digital nativo) y canal o soporte (online, prensa escrita, radio, televisión).
- Alcance estimado y valor publicitario equivalente (Ad Value) de cada pieza.
- Republicaciones, para así distinguir las piezas originales de su redifusión y dimensionar el volumen real frente al efecto de amplificación.

El universo abarca conflictos ocurridos entre marzo de 2025 y febrero de 2026, e incluye desde negociaciones colectivas de una sola empresa hasta paros nacionales de carácter transversal. Las cifras de tono y canal que se presentan en el capítulo siguiente corresponden al total de piezas efectivamente codificadas en cada variable; las de Ad Value y alcance, a los valores registrados por conflicto.

PARTE I · PATRONES COMUNES DEL TRATAMIENTO

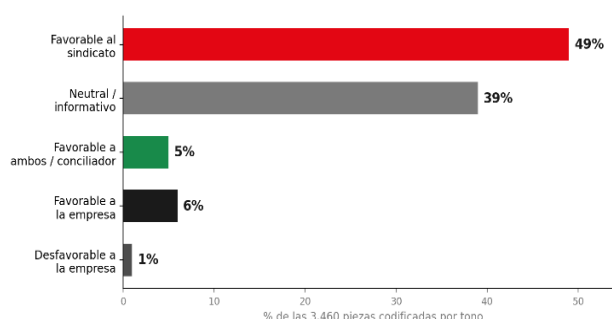
Esta primera parte analiza el tratamiento de los 33 conflictos a través de las variables transversales codificadas. Cada sección describe el patrón general observado y, a continuación, las desviaciones relevantes: los casos que se apartaron de la norma y lo que esa diferencia produjo.

I. EL TONO DE LA COBERTURA

La variable de tono mide hacia qué parte se inclinó cada pieza. El patrón es nítido y constante: la cobertura de los conflictos sindicales de 2025 fue mayoritariamente favorable a los trabajadores o al sindicato (49%), en su defecto, neutral o informativo (39%).

La cobertura francamente favorable a la empresa fue marginal (6%), y la abiertamente desfavorable a la empresa, aún menor (1%) -si bien esta última cifra subestima el fenómeno, porque buena parte del tono pro-trabajador opera, en la práctica, como un encuadre desfavorable a la contraparte.

Este sesgo no debe leerse como una inclinación



Distribución del tono sobre el total de piezas codificadas en esta variable.

ideológica de los medios, sino como una causa estructural, donde el tono sigue a la voz. En la gran mayoría de los conflictos el sindicato fue el actor que más, mejor y antes comunicó, mientras la empresa guardaba silencio. Una cobertura construida sobre una sola fuente adopta, casi inevitablemente, el marco de esa fuente. Y donde la empresa sí tuvo voz sostenida, el tono se equilibró.

DESVIACIONES DEL PATRÓN

Dos casos invirtieron el tono dominante. En Buses RED, el 68% de las piezas resultó favorable a la empresa: el operador y la autoridad de transporte impusieron el mensaje de “servicio garantizado” por sobre el anuncio de paro. En LATAM, pese a la magnitud del conflicto, el tono predominante fue neutral (471 de 949 piezas), reflejo de una cobertura en la que ambas partes tuvieron voz casi en paridad. Ambas desviaciones comparten una condición que va más allá de la vocería: son servicios masivos con un tercero afectado -los usuarios del transporte y los pasajeros aéreos-. Cuando existe un público damnificado, el conflicto deja de leerse como una disputa entre dos partes y pasa a leerse como una pregunta por la continuidad del servicio (“¿habrá recorridos?”, “¿saldrá mi vuelo?”). Ese encuadre desplaza el tono a favor de la empresa -o al menos lo neutraliza- siempre que ésta ocupe el espacio comunicacional que el conflicto abre. Es el mismo mecanismo del tercero damnificado que en SAG y CONAF operó contra el actor en conflicto; aquí, en cambio, corre a favor de quien comunica el servicio. En el extremo opuesto, Coca-Cola Andina, Correos y CMPC concentran la mayor proporción de piezas

explícitamente desfavorables a la empresa, existiendo ausencia de una voz oficial frente a acusaciones o cifras adversas.

2. EL ENCUADRE O MARCO TEMÁTICO

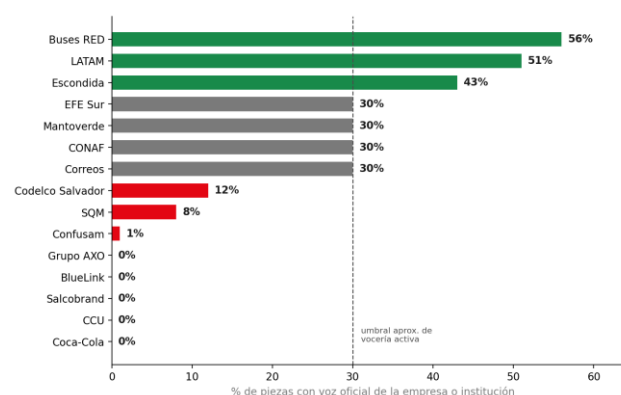
El encuadre define desde qué ángulo se cuenta el conflicto. El estudio identificó una familia de encuadres recurrentes, pero el patrón más relevante es que el encuadre dominante rara vez fue elegido por la empresa: en la mayoría de los casos lo fijó el sindicato o, cuando existió, un tercero afectado.

El encuadre más frecuente fue el estrictamente laboral: la demanda salarial, la votación de huelga, el desarrollo del paro y su desenlace. Sobre él se superponen marcos secundarios que, cuando aparecen, suelen ser los que verdaderamente definen la cobertura:

- Marco económico o de mercado. En minería y grandes empresas, el conflicto se leyó a la luz del precio del commodity o de las utilidades del grupo. Este marco protegió a la empresa cuando el relato la mostró como víctima del ciclo (SQM, despidos atribuidos a la caída del litio) y la perjudicó cuando el relato la mostró próspera (CMPC, utilidades de su filial Softys frente a un 0% de reajuste; Mantoverde, récord del cobre frente a la demanda del sindicato).
- Marco de impacto en terceros. Cuando el conflicto afectó a un tercero, ese marco desplazó al laboral: el impacto en exportaciones en el SAG, en el turismo en CONAF, en los pasajeros en LATAM.
- Marco político o regulatorio. En el sector público y los conflictos transversales, el conflicto se convirtió en disputa sobre presupuesto, legalidad de la huelga o responsabilidad del Gobierno (CONAF, Profesores, CUT, Correos).
- Marco identitario o de probidad. En algunos casos el conflicto puso en cuestión el valor que la propia marca encarna: la salud en Salcobrand y ACHS, la frescura en Coca-Cola, la integridad institucional en ENAP. Es el marco más difícil de revertir, porque enfrenta a la organización con su propia promesa.

3. LA ESTRUCTURA DE VOCES

Es la variable que mejor explica las demás. Mide qué proporción de la cobertura incluyó la voz oficial de la empresa o institución -un vocero identificado o un comunicado formal- frente a la voz del sindicato. El patrón general es de fuerte asimetría a favor del sindicato.



Proporción de piezas con voz oficial de la empresa o institución, en una selección de casos con dato comparable.

El estudio sugiere un umbral relevante en torno al 30% de piezas con voz oficial. Por debajo de ese nivel, la cobertura tiende a construirse como “denuncia”, con el sindicato como narrador único. Al superarlo, la presencia sostenida de la voz corporativa reencuadra la cobertura como “controversia” o “proceso de negociación”, y el tono se equilibra. Los casos con mejor desenlace de relato -EFE Sur, Escondida, LATAM, Buses RED- se ubican en torno o por encima de ese umbral; los de peor desenlace -Coca-Cola, CCU, Salcobrand, BlueLink- están en cero o cerca de cero.

Una distinción adicional, central en este estudio, es la que separa la voz oficial atribuida de los trascendidos. Varias empresas que no entregaron vocero sí vieron circular su posición a través de fuentes sin atribución o de terceros. El caso de Falabella es ilustrativo: sin un solo vocero en las seis piezas, sus argumentos -“no hay recursos”, “demandas inalcanzables”- igualmente circularon, narrados por el medio o por el propio sindicato. Pero como circular no es controlar, esos argumentos aparecieron descontextualizados o como objeto de réplica, sin la fuerza de una posición asumida.

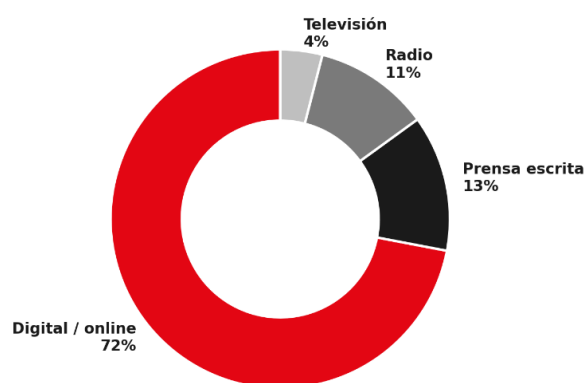
DESVIACIONES DEL PATRÓN

Las desviaciones más instructivas son las de signo positivo. EFE Sur sostuvo voz oficial en el 30% de las piezas desde el primer día, con su gerente siendo citado y comunicados propios, y logró el tono más equilibrado de todo el cluster estatal. LATAM alcanzó una paridad casi perfecta entre la voz de la empresa (765 menciones) y la del sindicato (721) en un conflicto de casi mil piezas. En sentido inverso, Confusam representa el extremo de la asimetría: una sola pieza con voz del empleador frente a 156 del sindicato, en una estructura federada que multiplicó el mensaje región por región.

4. MEDIOS Y CANALES

La distribución por canal confirma que el conflicto sindical se libró, sobre todo, en el espacio digital. Casi tres de cada cuatro piezas se publicaron en medios online; la prensa escrita, la radio y la televisión se reparten el resto.

El predominio digital (72%) tiene una consecuencia práctica relevante: el relato es permanente, indexable y recuperable. Una nota adversa publicada hoy sigue disponible -y posicionada en buscadores- mucho después de cerrado el conflicto. Esto eleva el costo del silencio incluso en conflictos de baja cobertura, porque la huella no caduca.



Distribución de la cobertura por canal o soporte.

Por tipo de medio, el patrón varía según el sector. Los conflictos regionales y de empresas medianas se concentraron en prensa regional y digital local. Los de minería sumaron un canal propio -la prensa minera y financiera especializada-, que cubrió los conflictos desde el marco del mercado más que del laboral. Y los conflictos de empresas listadas o con dimensión bursátil incorporaron a la prensa de negocios, cuyo encuadre de “modernización” o “costo de oportunidad” fue, en varios casos, el más favorable a la empresa.

Un hallazgo de la variable de medios es que el peso importa más que el volumen. El caso de CMPC lo demuestra: una sola nota, publicada en un medio nacional de peso y sin respuesta de la empresa, generó un alcance de 1,67 millones de personas. El riesgo reputacional de una pieza no se mide por su número, sino por el alcance y categoría del medio que la publica.

5. AMPLIFICACIÓN: REPUBLICACIÓN Y ESTRUCTURA FEDERATIVA

El volumen bruto de cobertura puede ser engañoso. Una parte sustantiva de las piezas no son notas originales sino republicaciones o réplicas -el mismo contenido redifundido por varios medios- o adhesiones en cadena. Distinguir las es esencial para dimensionar el alcance real frente al efecto de eco.

En los conflictos de estructura federativa - Confusam, CUT, Profesores- la amplificación fue una estrategia deliberada y eficaz del sindicato. En Confusam, 101 de las 156 piezas (65%) fueron adhesiones regionales o comunales al paro: un mismo mensaje, replicado y localizado región por región. En el paro de profesores y en el paro nacional de la CUT, el mecanismo operó a escala nacional, con adhesiones gremio por gremio. Esta arquitectura convierte una sola consigna en una presencia mediática sostenida y geográficamente total, sin necesidad de nuevos hechos noticiosos.

PARTE II · ESTRATEGIAS QUE SE DESTACARON

Si la primera parte describe lo común, esta sintetiza lo diverso: las iniciativas que se apartaron del patrón y que, en términos de relato, marcaron una diferencia medible. No todas fueron exitosas, pero todas son instructivas. Se agrupan en cinco familias.

A. VOCERÍA TEMPRANA Y SOLICITUD DE MEDIACIÓN

La iniciativa más consistente entre los casos de buen desenlace fue comunicar desde el primer día y pedir activamente la mediación de la Dirección del Trabajo. LATAM y Escondida solicitaron mediación antes o al inicio de la huelga; EFE Sur aceptó la mediación de entrada. En los tres casos, el gesto posicionó a la organización como parte dispuesta al diálogo y reencuadró el conflicto desde la confrontación hacia la búsqueda de acuerdo.

B. EL CONTRARRELATO SIMPLE Y VERIFICABLE

Frente a un conflicto, la parte cuestionada no gana negándolo, sino ofreciendo un contrarrelato -un mensaje de respuesta- que sea simple y comprobable. El caso de Buses RED y, en parte, la respuesta del Gobierno central al paro de la CUT lo muestran: fórmulas como "100% operativo" o la desactivación técnica de la cifra de los "\$725 mil" no negaron el conflicto, sino que lo trasladaron a un terreno verificable. La regla es clara: el contrarrelato que niega el hecho fracasa; el que lo reencuadra con un dato comprobable, gana.

C. LA GESTIÓN DEL CIERRE

Varias organizaciones que perdieron el relato durante la huelga recuperaron terreno comunicando bien el acuerdo. TPV Valparaíso y Cencosud Jumbo Puerto Montt comunicaron sus desenlaces en clave de diálogo y respeto mutuo, evitando fijar perdedores en el conflicto. El cierre es la última oportunidad de relato, y suele desaprovecharse.

D. LA DISPUTA DEL FUNDAMENTO

La aseguradora Zurich cuestionó públicamente el petitorio del sindicato —"un alza inédita que no se ajusta a la realidad de la empresa"—, una estrategia poco frecuente: disputa el mérito de la demanda, no el hecho del paro. Esta táctica es legítima y a veces necesaria, pero de alto riesgo. En un conflicto con fuerte adhesión hacia el otro lado (primera huelga histórica, apoyo intersindical), no logró revertir el tono favorable a los trabajadores. Por eso conviene acompañarla de reconocimiento y propuesta.

E. EL ACTO EN LUGAR DE LA PALABRA

Codelco, frente al conflicto de un contratista, respondió con un acto -rescindir el contrato de hidrometalurgia- más que con vocería. Es una estrategia de distancia que puede resolver el problema operativo, pero no otorga inmunidad reputacional: de todos modos, la prensa asoció el conflicto a "Codelco Salvador". La subcontratación da distancia formal, no distancia de marca.

PARTE III · ANÁLISIS CASO A CASO

Esta parte contiene el análisis individual resumido de cada conflicto. Para cada uno se describe el contexto, cómo lo trató la prensa según las variables del estudio, qué hizo (o no hizo) la organización en lo comunicacional, y la evaluación de e-press sobre su manejo. Los conflictos de menor cobertura que comparten un mismo patrón se analizan agrupados. La evaluación es crítica y constructiva: señala lo observado y lo que, a juicio de e-press, habría fortalecido el manejo del relato.

RETAIL Y CONSUMO MASIVO

El conflicto de Starbucks fue el de mayor cobertura del cluster retail y funcionó como punto de entrada del estudio. La discusión laboral se mezcló con un encuadre político-ideológico inusual para una negociación colectiva, lo que diversificó los marcos y atrajo cobertura más allá de lo sindical.

En lo comunicacional, la voz oficial de la empresa

fue baja y el relato se construyó principalmente desde el sindicato. La marca, fuertemente expuesta por su perfil internacional, quedó asociada al conflicto sin una contranarrativa propia que ordenara la conversación.



Evaluación: la notoriedad de la marca amplificó el alcance del conflicto, lo que hacía más necesaria -no menos- una vocería activa. La ausencia de un marco propio dejó que el componente ideológico, ajeno al fondo laboral, definiera parte de la cobertura.

El caso de Walmart se distingue dentro del cluster por tener un relato de dos partes. A diferencia de los conflictos de silencio total, aquí la posición de la empresa estuvo presente en la cobertura, lo que produjo un tono más equilibrado y un encuadre que se desplazó hacia lo judicial y gremial más que hacia la denuncia.

Evaluación: es un contrapunto positivo dentro del retail. La presencia de voz, aun moderada, bastó para que la cobertura no quedara construida sobre una sola fuente. Confirma el hallazgo transversal: la voz equilibra el tono.

La negociación del personal de cajas de Cencosud tuvo cobertura acotada y mayoritariamente sindical. La voz oficial de la empresa fue baja y el relato quedó dominado por la perspectiva de las trabajadoras.

Evaluación: un caso de cobertura menor, pero con el mismo patrón de fondo del cluster: la empresa cedió el relato. En conflictos de bajo volumen, una vocería mínima habría bastado para equilibrar.

Ambos conflictos del sector bebidas comparten el patrón más severo del estudio: silencio corporativo total frente a acusaciones de extrema gravedad. En CCU, las seis piezas fueron narradas por el sindicato, sin una sola declaración de la empresa.

En Coca-Cola Andina, el conflicto de los peonetas (FENASIPEC) incluyó acusaciones de violencia y corrupción a lo largo de ocho piezas, con el dirigente sindical como único vocero y la empresa consultada sin respuesta en dos ocasiones.

En Coca-Cola, además, el encuadre fue identitario: el contraste entre la imagen refrescante de la marca y la realidad denunciada por los trabajadores. Cuando la marca encarna un valor, el silencio, lejos de proteger, confirma la contradicción por omisión.

Evaluación: son los casos donde el costo del silencio fue más alto en relación con la gravedad de lo que se dejó sin responder. Acusaciones de esa magnitud exigen, como mínimo, una declaración que conteste los hechos y aporte contexto. El silencio entregó el 100% del relato y dejó las acusaciones sin contrapeso en un registro permanente.

Falabella es el caso más matizado del cluster y uno de los más instructivos del estudio. La empresa no tuvo vocero en ninguna de las seis piezas, pero su posición -"no hay recursos", "demandas inalcanzables"- sí circuló, narrada por el medio o por el propio sindicato. La cifra-síntesis "38 contra 188 pesos" condensó la distancia entre oferta y demanda en un dato consistente. El conflicto, breve, cerró con acuerdo.

Este es el ejemplo más claro de la distinción entre que los argumentos circulen y que la organización los controle. Los argumentos de Falabella estuvieron presentes, pero descontextualizados y a merced del relato ajeno.

Evaluación: que los argumentos de la empresa circulen no equivale a controlarlos. Con una vocería que asumiera esa misma posición de forma estructurada, la empresa habría disputado la cifra-síntesis en lugar de cederla.

Los siguientes tres conflictos de baja cobertura comparten el patrón de silencio total en medios digitales alternativos. BlueLink (call center) fue el de menor cobertura del estudio, con una denuncia de precariedad sintetizada en una frase potente ("hasta ir al baño es una negociación") y una difusión que llegó a ser bilingüe: El Ciudadano publicó dos notas también en inglés, dándole al relato una proyección internacional incipiente. Salcobrand sumó un agravante: una denuncia sanitaria -plaga en un local- que enfrentó a la marca de salud con su propia promesa. Grupo AXO mostró el efecto de arrastre: un holding invisible cuyo conflicto se hizo visible a través de sus marcas reconocibles (The North Face, GAP, Victoria's Secret).

En los tres, la voz oficial fue cero y el relato quedó 100% en manos del sindicato. La baja cobertura no significó invisibilidad: el contenido permanece indexable y recuperable en el mundo digital.

Evaluación: la escala reducida no justifica el silencio, sobre todo cuando la denuncia toca la promesa de la marca (Salcobrand) o se traslada a marcas reconocibles (AXO). Una respuesta breve y oportuna habría tenido un costo bajísimo frente al beneficio de no dejar la denuncia sin contestar.

Cencosud Jumbo Puerto Montt es el único caso del estudio con un desenlace plenamente cooperativo documentado de principio a fin: anuncio de huelga, votación y acuerdo exitoso sin materializar la paralización, con asesoría legal experta como factor de destrabe. Muestra cómo se ve mediáticamente un conflicto que termina bien: tono neutral, cobertura regional y bajo costo reputacional.

Evaluación: un caso modelo de bajo perfil. Aunque la empresa no tuvo vocería visible, fue parte activa de un acuerdo que se comunicó sin ganadores ni perdedores. Confirma que el mejor manejo de relato puede ser, simplemente, resolver bien y temprano.

SECTOR ESTATAL

El conflicto por el despido de 600 trabajadores en una estatal en crisis fue el primero del cluster con

vocería corporativa real: el gerente de Correos de Chile apareció en cinco piezas. Sin embargo, el problema fue el timing: la vocería llegó tres días después del estallido, cuando el marco adverso ya estaba instalado. La cobertura se fragmentó en seis familias de encuadre -laboral/sindical, económico/financiero, político, macro/sectorial, regional y empresarial/modernización-, y la prensa de negocios aportó el marco más favorable hacia la empresa (la "modernización" frente a la era digital), lo que equilibró parcialmente el tono.

El caso ilustra que la vocería no basta si llega tarde. Una vez fijado el encuadre por la contraparte, la voz corporativa tardía corrige al margen, pero no recupera el relato.



Correos de Chile – cobertura de prensa 2025

Evaluación: el timing fija el marco. La empresa tenía la voz -su error no fue el silencio, sino la demora. Activar la vocería en las primeras horas, no al tercer día, habría cambiado el encuadre inicial de toda la cobertura.

EFE Sur es uno de los mejores casos de manejo de todo el estudio y un contramodelo de los conflictos de silencio. Frente a la huelga de los controladores de tráfico del Biotren, la empresa desplegó una voz oficial sostenida desde el primer día: su gerente citado en ocho piezas y comunicados propios en otras ocho. Aceptó la mediación de la Dirección del

Trabajo de entrada y mantuvo simetría de voceros con el sindicato.

Ese encuadre no le fue impuesto: EFE Sur lo hizo propio. Ordenó su vocería en torno al tercero afectado -los usuarios y la carga del sur en temporada alta- y cerró con una señal dirigida a ese tercero, comunicada junto al sindicato: «los servicios operarán con normalidad». Es el mismo mecanismo del tercero damnificado que en SAG y CONAF operó contra el actor en conflicto, usado aquí en sentido inverso: la empresa se anticipó y ocupó ese marco en clave de continuidad, no de disputa.

El resultado fue el tono más equilibrado del cluster (32 piezas favorables a ambas partes) y un encuadre de servicio público -“¿habrá trenes?”- en lugar de disputa laboral. El conflicto se resolvió en ocho días con un cierre comunicado de forma compartida.

Evaluación: modelo de gestión comunicacional. La vocería activa y oportuna no solo equilibró el tono: permitió co-construir el desenlace. Demuestra que comunicar a tiempo convierte una crisis potencial en una señal de competencia institucional.

El paro del SAG fue el primer caso triangular del estudio: no enfrentó a la empresa contra el sindicato, sino a funcionarios contra el Estado, con un tercer actor decisivo -los gremios exportadores (ChileMeat, FEDECARNE)- que apareció en 64 piezas, casi tantas como el sindicato. Al paralizar la certificación sanitaria de exportaciones de carne, el conflicto se leyó desde el daño económico, y fue ese tercero quien puso las cifras (pérdidas superiores a 6.000 millones de pesos) y el marco.

El Estado-empleador, presente con su voz en apenas 24 de las 92 piezas (26%), fue el actor más débil de la conversación, pese a ser parte central del conflicto.

Evaluación: cuando el conflicto afecta una cadena productiva, el actor central no puede permitirse una voz débil: si no pone su marco, lo pone el tercero damnificado, con cifras y sin matices. El Estado

debió disputar el encuadre económico desde el inicio.

CONAF confirmó a máxima escala el patrón triangular del SAG. El cierre de parques nacionales en plena temporada convirtió al turismo (Fedetur) en el tercero damnificado, y la pieza más republicada de todo el caso -en 14 medios- fue un comunicado de Fedetur, no del sindicato ni del Gobierno. El marco ganador fue “daño al turismo y a la imagen-país”, y no el de “derechos de los funcionarios”. A diferencia de EFE Sur, el Estado-empleador tuvo voz (79 piezas, 30%) pero a la defensiva: usó la presencia para reaccionar, no para co-construir. El tono mostró una franja pro-Estado inusualmente alta, precisamente por el costo a terceros del cierre de parques.

El iniciativa de Ley les quita funciones respecto a áreas degradadas

Sindicato de Conaf se manifestó ante proyecto que modifica al servicio

Los trabajadores se encuentran en paro a la espera de la votación de hoy en el Congreso.

El Sindicato de Trabajadores de la Región del Biobío, Nuble y el Centro Semilla de Conaf se sumaron al paro nacional al menos hasta esta jornada, manifestación que busca dar a conocer la postura del gremio ante la discusión legislativa de las funciones que tendrá el nuevo Servicio Nacional Forestal que reemplazará a la corporación.

La cámara de Diputados rechazó las modificaciones que el Senado había propuesto, lo que para los trabajadores implica un grave impacto respecto a quitarles la facultad de emitir informes técnicos previos con carácter



El sindicato se manifestó por el centro de Concepción.

CONAF - cobertura de prensa 2025

Evaluación: tener voz no basta si es reactiva. CONAF alcanzó el umbral de vocería, pero la usó para defenderse del marco ajeno en lugar de instalar el propio. La diferencia con EFE Sur no es de cantidad de voz, sino de iniciativa.

ENAP es un caso de baja cobertura, pero alto valor analítico. No fue un conflicto salarial sino de probidad: la denuncia de una “sanción selectiva”

(se despiden a la base mientras los ejecutivos de casos de Contraloría quedan sin sanción) y de represalias a denunciantes internos. Es de los pocos casos en que la empresa sí respondió, pero su respuesta fue jurídica y procesal -contestando el caso individual, y no la acusación reputacional de fondo.

La diferencia de tono entre las dos piezas es reveladora: la que incluyó voz de ENAP pasó de “denuncia” a “controversia equilibrada”. La sola presencia de la voz corporativa cambió el registro.

Evaluación: ganar el expediente no es ganar el relato. La defensa jurídica responde al caso, no a la percepción de probidad. Un conflicto de integridad institucional exige una respuesta reputacional, no solo procesal -es estructuralmente más peligroso para una estatal que uno salarial.

MINERÍA

Mantoverde fue el conflicto de empresa con mayor impacto mediático del estudio (286 millones de pesos de Ad Value, 279 millones de alcance).

En el ranking general solo lo superan los grandes conflictos transversales de alcance nacional -el paro de Profesores y la huelga de LATAM-.

Fue, además, el primero leído como evento de mercado: la dimensión del precio del cobre apareció en el 52% de las piezas. El récord del cobre fue argumento de ambas partes -del sindicato para reclamar participación de la bonanza, y de la empresa para señalar el costo de cada día parado.



Mantoverde - cobertura de prensa 2025

Asimismo, fue el primer caso con cobertura internacional, por tratarse de una multinacional canadiense.

Capstone mantuvo voz activa (92 piezas, 30%) y el canal dominante fue la prensa minera y financiera especializada, que encuadró el conflicto desde el mercado más que desde lo laboral.

Evaluación: en conflictos de commodities el relato lo fija el mercado, no las partes. Mantoverde manejó bien la dimensión financiera al integrarla en su vocería. El aprendizaje es que, en estos casos, la comunicación corporativa debe hablar el lenguaje del mercado, no solo el laboral.

El caso de Antofagasta Minerals (grupo Luksic) involucró negociaciones colectivas simultáneas de varias filiales (Los Pelambres, Antucoya, Zaldívar) con sindicatos de supervisores. Fue la negociación más ágil del sector: ante cada inminencia de paro, la empresa comprometía una nueva oferta, lo que evitó huelgas prolongadas. La voz de la empresa, reactiva y orientada al destrabe, apareció en 22 piezas y superó a la del sindicato (14), un equilibrio inusual. El tono fue mayoritariamente neutro, propio de un relato de proceso más que de crisis.

Evaluación: buen manejo por la vía de los hechos: la disposición a mejorar la oferta evitó la escalada y mantuvo el relato en clave de negociación. La voz reactiva fue suficiente porque el conflicto nunca llegó a crisis abierta.

El conflicto involucró a la unidad de operadores remotos (CAS) que maneja Escondida y Spence, un caso de poder sindical por posición más que por tamaño: doscientos operadores cuya huelga podía paralizar dos faenas. BHP desplegó una vocería preventiva e institucional, con voz en el 43% de las piezas, orientada sobre todo a solicitar la mediación de la Dirección del Trabajo para evitar el paro. La dimensión estratégica y operacional dominó el encuadre.

Evaluación: gestión de riesgo ejemplar. Pedir mediación de forma preventiva posicionó a BHP como parte que busca evitar el conflicto, no que lo enfrenta. La voz alta y temprana mantuvo el tono equilibrado pese al alto apalancamiento del sindicato.

Sindicato de minera BHP aprobó una eventual huelga

La empresa solicitó la intervención de la Dirección del Trabajo.

En el marco de su proceso de negociación colectiva, el 97% de los trabajadores del Sindicato del Centro de Operaciones Integradas (CIO) votó a favor de una huelga legal, rechazando la última propuesta de la empresa. La CIO cumple funciones de monitoreo y coordinación remota para Minera Escondida y Spence en Antofagasta, por lo que una huelga podría afectar la producción de ambas faenas. Tras conocer el resultado de la votación, la empresa solicitó la intervención de la Dirección del Trabajo para alcanzar un acuerdo que evite la paralización.



El 97% de los trabajadores del sindicato del CIO votó a favor.

Escondida · BHP - cobertura de prensa 2025

SQM enfrentó un despido masivo (más de 400 trabajadores, 5% de la dotación) atribuido a la caída del precio del litio. Es un caso de silencio corporativo, pero con una particularidad decisiva: el marco de mercado del litio, presente en el 88% de las piezas, protegió a la empresa. El despido se leyó como consecuencia del ciclo -la empresa como víctima del mercado, no como victimaria-, lo inverso de Falabella o CONAF, donde el contexto (los saqueos, el cierre de parques) sí dañaba a la compañía.

La empresa apenas tuvo voz oficial (3 de 40 piezas), pero ese marco de mercado jugó a su favor sin que tuviera que construirlo.

Evaluación: un silencio que funcionó, pero frágil: dependió de que la prensa económica adoptara el marco del ciclo del litio. Es un resultado afortunado, no una estrategia replicable. Confiar en que el contexto proteja sin vocería propia es una apuesta de alto riesgo.

El caso de Codelco División Salvador (Región de Atacama) tuvo una particularidad: el conflicto no fue con personal directo de la estatal, sino con un sindicato de una de sus contratistas de hidrometalurgia -Salva Mantenciones, cuyos trabajadores, agrupados en el Sindicato Tramsalpo, fueron a huelga legal en agosto de 2025-. Codelco gestionó ese conflicto del contratista con un acto -rescindir el contrato- más que con vocería (voz oficial en solo 3 de 26 piezas). El desenlace fue doble: el sindicato del contratista firmó contrato colectivo con Salva y Codelco selló, en paralelo, un acuerdo de reubicación con sus propios sindicatos (N°2 y N°6).

Evaluación: la subcontratación da distancia formal, pero no inmunidad reputacional: la prensa asoció el conflicto a "Codelco Salvador" de todos modos. Responder con un acto resolvió lo operativo, pero el bajo perfil comunicacional dejó que el relato circulara sin la perspectiva del mandante.

Anglo American es un caso atípico: no una huelga única, sino un conjunto de temas sindicales (reacción al acuerdo Codelco-Anglo, negociaciones de Los Bronces, ley de sala cuna). La empresa estuvo casi sin voz porque no había una negociación bilateral en curso: aparece como contexto, no como parte. El marco dominante fue la demanda de participación, de tono constructivo, lo que produjo una cobertura mayoritariamente neutral.

Evaluación: caso de bajo riesgo por la naturaleza no confrontacional del conflicto. La lección es preventiva: las grandes operaciones corporativas -fusiones, acuerdos- abren un frente sindical aunque no haya huelga, y conviene anticiparlo comunicacionalmente.

SALUD

El paro nacional de la salud primaria municipal, encabezado por la Confusam, fue el caso de mayor amplificación territorial del estudio: 101 de las 156 piezas (65%) fueron adhesiones regionales o comunales en cadena, una máquina de amplificación que cubrió 16 regiones.

El relato fue prácticamente sin contraparte: la voz del Estado-empleador apareció en una sola pieza frente a 156 del sindicato, el desequilibrio más extremo del estudio. El marco de presupuesto y “abandono del Gobierno” dominó el 94% de las piezas.

Evaluación: frente a una estructura federativa, el silencio del empleador no es un vacío: es un monopolio del relato. La capacidad de réplica territorial del sindicato exige una respuesta igualmente sostenida y coordinada, que aquí no existió.

La huelga de ACHS Servicios, filial de la Mutual de Seguridad, activó una paradoja simbólica potente: “quienes dicen cuidar a los trabajadores se niegan a cuidar a los suyos”. El marco antisindical y de sustituciones apareció en más de la mitad de las piezas, amplificado por un parlamentario, y la lógica federativa sumó adhesiones de varias ciudades. La voz de la empresa fue mínima (2 de 26).



Evaluación: cuando la marca es un valor -la seguridad laboral-, el conflicto se vuelve identitario, y el silencio confirma la paradoja. ACHS necesitaba precisamente lo que no hizo: una vocería que reconciliara su promesa de marca con el trato a sus propios trabajadores.

INDUSTRIAL Y FORESTAL

La huelga de más larga en duración continua del estudio fue la de Celulosa Arauco: 37 días. La duración se convirtió en el relato: el conteo de días

apareció en el 84% de las piezas, y “37 días en huelga” funcionó como cifra-síntesis autoexplicativa. La empresa, del grupo Copec, tuvo voz presente pero defensiva (9 de 44 piezas) y, de forma decisiva, declinó la mediación -un gesto leído como opción por prolongar el conflicto.

Evaluación: en una huelga larga el tiempo juega para el sindicato: cada día renueva la cobertura adversa. Declinar la mediación fue el error de relato del caso. La estrategia correcta habría sido acortar el conflicto, no resistirlo, y comunicar disposición al acuerdo desde temprano.

CMPC es el caso que mejor demuestra que el volumen no mide el riesgo. Una sola nota, en un medio nacional de peso, contrastó -según el sindicato- las utilidades del grupo (US\$70 millones de su filial Softys en 2024) con la oferta de 0% de reajuste real tras nueve años sin alza. La cifra-síntesis "9 años / 0% / US\$70 millones" condensó el conflicto en una línea. La empresa no respondió, y esa única pieza, publicada en The Clinic, generó un Ad Value de apenas 800 mil pesos, pero con un alcance estimado de 1,67 millones de personas.

Evaluación: el silencio se evalúa según el peso del medio, no según el número de notas. Una sola pieza bien encuadrada en el medio correcto y sin respuesta instala un marco adverso de larga vida. Aquí el riesgo no estaba en el volumen, sino en el alcance -y se subestimó.

TRANSPORTE



Buses RED es el contramodelo más claro frente a los casos de silencio: en vez de callar, comunicó de inmediato. Frente al paro de conductores que anunciaba más de 50 recorridos afectados, el operador y la autoridad de transporte respondieron con un contrarrelato simple y verificable: “servicio garantizado, 100% operativo”, presente en el 67% de las piezas. Fue el primer caso donde la voz del empleador (79 piezas) superó a la del sindicato (61) y donde el tono favorable a la empresa dominó la cobertura.

La clave fue que el contrarrelato no negó el conflicto: lo reencuadró —de “¿hay paro?” a “¿funciona el servicio?”— con una cifra que cualquiera podía contrastar: el “100% operativo” que cada usuario podía verificar con solo ver si pasaba su micro.

Evaluación: manejo sobresaliente. Demuestra que, en un paro de un día, el empleador preparado tiene ventaja en la batalla del relato inmediato. El contrarrelato gana cuando es simple, verificable y reencuadra en lugar de negar.

La huelga de estibadores portuarios siguió un arco limpio: negociación, marcha con familias, paro de 14 días y acuerdo histórico. TPV estuvo silenciosa durante la huelga, pero comunicó el acuerdo en positivo -“diálogo constructivo y mutuo respeto”-, concentrando su voz (5 de 13 piezas) en el desenlace. El tono evolucionó de favorable a los trabajadores durante la movilización a favorable a ambas partes en el cierre.

Evaluación: buen uso del cierre como oportunidad comunicacional. Aunque la empresa perdió el relato de la huelga, recuperó terreno comunicando bien el acuerdo. La lección: el cierre siempre es una oportunidad, incluso cuando la huelga ya se perdió en lo comunicacional.

La negociación colectiva de Metro se resolvió con acuerdo y sin huelga, y su rasgo distintivo es que no generó apariciones en prensa: su cobertura mediática fue cero. El único rastro público del conflicto quedó en el propio canal del sindicato (sindicatometro.cl); se consigna como contraste,

no forma parte del corpus de prensa analizado, porque ilustra el caso límite del estudio: un conflicto que no se cubrió. Es autocomunicación sindical pura y a diferencia del silencio adversarial, aquí el relato sindical es de éxito y unidad, por lo que el silencio externo tuvo bajo costo.

Evaluación: la paz laboral es silenciosa, pero no debería ser muda. Un acuerdo bien resuelto no genera noticia, y ese silencio externo entrega el monopolio del relato a quien sí comunica -aquí, el sindicato. Comunicar el buen desenlace habría sido una oportunidad de marca empleadora desaprovechada.

OTROS SECTORES

La primera huelga en la historia de Zurich Chile -la filial chilena de la aseguradora suiza- activó una estrategia poco frecuente: la empresa cuestionó públicamente el fundamento del petitorio (“un alza inédita que no se ajusta a la realidad de la empresa”), disputando el mérito de la demanda y no el hecho del paro. Esa estrategia es legítima, pero de alto riesgo: el argumento de “realidad económica” de la compañía competía en desventaja con los que despertaban más simpatía hacia el sindicato -ser la primera huelga histórica y contar con apoyo intersindical-, y no logró revertir el tono favorable a los trabajadores (10 de 12 piezas).

Evaluación: cuestionar el petitorio es legítimo, pero arriesgado. En un conflicto con argumentos emotivos del otro lado, disputar el fundamento sin acompañarlo de reconocimiento y propuesta deja a la empresa en una posición percibida como dura. La iniciativa fue audaz pero incompleta.

Aguas Andinas es un caso atípico sin huelga, en el que la sanitaria no comunica ni negocia, sino que recibe las decisiones de otros: no actúa en el conflicto, sino que es el sujeto sobre el que recaen un fallo judicial y una calificación del Gobierno. Reúne dos hilos: un revés judicial por despidos calificados de ilegales, y su inclusión en el listado de empresas estratégicas sin derecho a huelga por

ser un servicio esencial. Su aporte al estudio es el marco regulatorio: para 73 empresas calificadas como esenciales, la huelga está prohibida por ley, y el conflicto se traslada a la vía judicial o política.

Evaluación: el valor del caso es metodológico más que de gestión: recuerda que no todas las organizaciones juegan con las mismas reglas. Para una empresa estratégica, el frente del conflicto no es la huelga sino el litigio y la calificación regulatoria -y ese frente también se comunica.

CONFLICTOS TRANSVERSALES DE GRAN ESCALA

Los tres conflictos siguientes fueron los de mayor escala del año: concentraron más de la mitad del impacto mediático y exhiben dinámicas propias de su tamaño. Dos de ellos -el paro de la CUT y la movilización de los profesores- no enfrentaron a un sindicato contra una empresa, sino contra el Estado o bien, contra el modelo laboral. El tercero, la huelga de pilotos de LATAM, fue una negociación colectiva clásica: su adversario fue la propia aerolínea, no el Estado ni el modelo laboral como en los otros dos. Ingresa a esta sección por su magnitud, no por la naturaleza de ese adversario.

El paro nacional de la CUT tuvo como interlocutor al Gobierno, no a una gerencia. Funcionó como máquina federativa (68 piezas de adhesiones en cadena) y giró en torno a una cifra-bandera -el salario vital de “\$725 mil”- replicada textualmente como titular. La respuesta del Gobierno fue notable por su técnica: validó el derecho a marchar y, a la vez, desactivó técnicamente la cifra, señalando que no correspondía a un planteamiento formal de la CUT sino a un estudio. No negó la consigna: la disolvió en metodología.

Evaluación: frente a una cifra-bandera, el contrarrelato eficaz no la niega: la reencuadra técnicamente. El Gobierno mostró cómo disputar una consigna sin confrontar su legitimidad -un manejo hábil dentro de un conflicto estructuralmente adverso para el empleador.

El paro del Colegio de Profesores fue el conflicto más grande del estudio: 957 piezas, más de 800

millones de pesos de Ad Value y presencia en las 16 regiones del país, desplegado en tres olas. El giro decisivo no ocurrió en la mesa de negociación, sino en el derecho: un dictamen de la Contraloría zanjó los descuentos obligatorios por considerar ilegal la paralización de funcionarios públicos. El conflicto se trasladó de la negociación a la institucionalidad. El Gobierno mantuvo la voz más alta de los conflictos transversales (273 piezas), con activa interlocución.

Pero el sindicato convirtió el castigo en bandera: la dirigencia leyó los descuentos como “una operación política contra los derechos laborales”, recuperando por esa vía el marco que la herramienta institucional le había quitado.

Evaluación: en el sector público la legalidad es una capa adicional. La herramienta institucional resolvió el costo económico, pero entregó al sindicato el marco más poderoso -la defensa de derechos. Usar la Contraloría sin una estrategia comunicacional paralela tuvo un costo de relato que no se anticipó.

La primera huelga efectiva de pilotos de la principal aerolínea de Latinoamérica desde 1997 fue el segundo conflicto más grande del estudio y su mejor ejemplo de manejo a gran escala. Pese a generar 949 piezas periodísticas, registró el tono más equilibrado del estudio (471 piezas neutrales) y una paridad casi perfecta entre la voz de la empresa (765) y la del sindicato (721): el reverso exacto del silencio corporativo.

LATAM comunicó cada paso, pidió la mediación de la Dirección del Trabajo el primer día y cerró el conflicto en clave de diálogo social. Además, una porción del conflicto (372 piezas) se contó desde el pasajero -el impacto en vuelos fue el encuadre dominante-, lo que desplazó la disputa laboral hacia el terreno del servicio.

Evaluación: el contramodelo de gestión a máxima escala. La vocería en paridad, la mediación temprana y un cierre conciliador permitieron atravesar un conflicto masivo sin perdedores

absolutos y con bajo costo reputacional. Es el estándar que el resto de los casos permite contrastar.

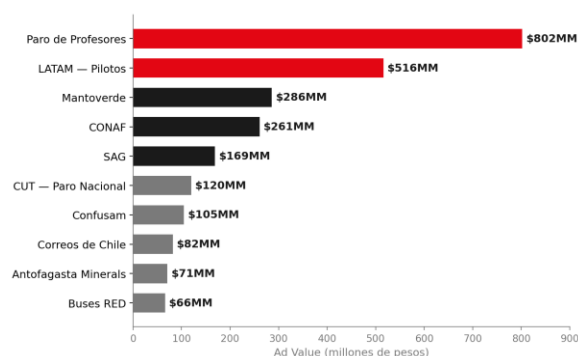


LATAM · Pilotos - cobertura de prensa 2025

PARTE IV · LECTURAS COMPARADAS

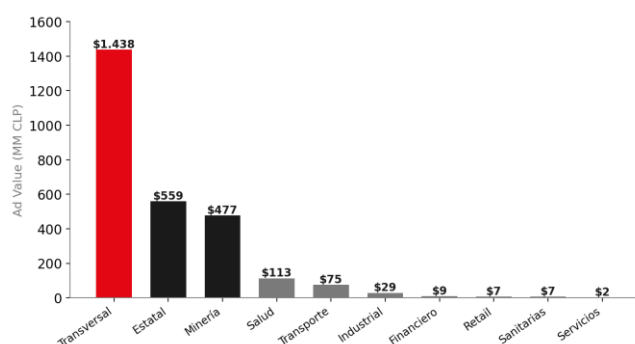
IMPACTO MEDIÁTICO Y DESENLACES

El impacto de los conflictos fue muy desigual. Tres conflictos transversales concentraron más de la mitad del valor publicitario equivalente del año, mientras que la mayoría de los casos de empresa tuvo una cobertura acotada.



Diez conflictos con mayor valor publicitario equivalente (Ad Value, millones de pesos).

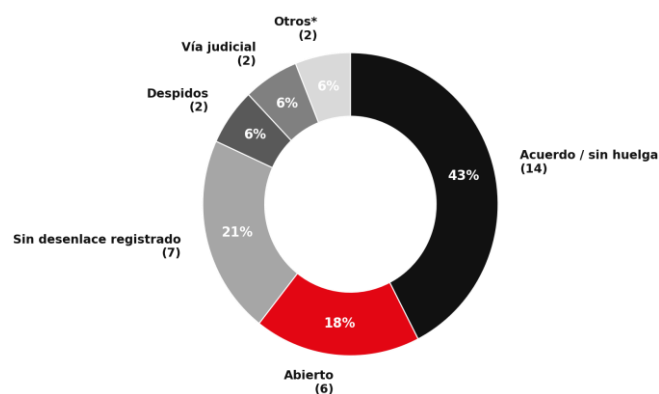
Agregado por sector, el peso de los conflictos transversales, en el sector estatal y la minería es evidente. El retail, pese a aportar nueve casos, registró un Ad Value bajo: conflictos numerosos pero acotados, en su mayoría marcados por el silencio corporativo y la cobertura en medios alternativos o regionales.



Valor publicitario equivalente total por sector (millones de pesos).

En cuanto a los desenlaces, el grupo más numeroso -14 de los 33 conflictos- terminó en acuerdo, con o sin huelga efectiva. Esto confirma que la negociación colectiva sigue siendo, en la mayoría de los casos, una vía de resolución y no de ruptura.

El dato relevante para la gestión comunicacional es que el desenlace y el relato no siempre coinciden: hubo acuerdos que dejaron un costo reputacional alto por el silencio durante la disputa.



Desenlace de los 33 conflictos. (*) Otros incluye una huelga sin acuerdo y una negociación fallida.

EL GRADIENTE DE MANEJO COMUNICACIONAL

Ordenados según el grado de control que la organización conservó sobre su relato, los 33 casos se distribuyen en un gradiente de diez niveles, desde el silencio total -que entrega la totalidad del relato a la contraparte- hasta la vocería activa acompañada de mediación y un cierre comunicado en positivo. Este ordenamiento no evalúa el resultado de la negociación laboral, sino el manejo del relato público.

◀ Peor relato	
1 · Silencio total	CCU, Coca-Cola, Salcobrand, BlueLink, AXO, CMPC
2 · Silencio c/ argumentos vía terceros	Falabella
3 · Silencio protegido por el mercado	SQM
4 · Vocería tardía	Correos
5 · Respuesta jurídica, no reputacional	ENAP
6 · Estado punitivo (institucional)	Profesores / Contraloría
7 · Conflicto triangular	SAG, CONAF
8 · Evento de mercado	Mantoverde
9 · Vocería activa + reencuadre	CUT, Buses RED, Zurich
10 · Vocería + mediación + cierre	EFE Sur, Escondida, TPV, LATAM

Gradiente de manejo comunicacional, del menor control del relato (rojo) al mayor (verde).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de los 33 conflictos permite ordenar las conclusiones en torno a un eje: la diferencia entre conservar parte del relato y perderlo por completo dependió, en casi todos los casos, de la decisión de comunicar -y de hacerlo a tiempo, con la voz propia y con el marco adecuado. Sobre esa base, e-press propone las siguientes recomendaciones, todas derivadas directamente de la evidencia.

- Disponer de vocería definida antes del conflicto. La improvisación bajo presión es la principal causa del silencio observado. Quién habla y qué puede decir debe estar resuelto antes de la primera nota.
- Comunicar en las primeras horas. El encuadre se fija al inicio; la vocería tardía corrige al margen, pero no recupera el relato (Correos lo ilustra).

- Superar el umbral de voz. La presencia sostenida de voz oficial -en torno a un tercio de la cobertura- reencuadra el conflicto de denuncia a controversia y equilibra el tono.

- Preparar la propia cifra-síntesis. Un dato simple, verificable y favorable que pueda instalarse en el primer titular, antes de que lo haga la contraparte (Falabella, CMPC, CUT).

- Reencuadrar con los datos, no negar. El contrarrelato gana cuando traslada la conversación a un terreno comprobable, no cuando niega el hecho del conflicto (Buses RED).

- Solicitar mediación temprano. Pedir la mediación de la Dirección del Trabajo posiciona a la organización como parte dispuesta al diálogo (EFE Sur, Escondida, LATAM).

- Anticipar al tercero damnificado. Si el conflicto afecta a clientes, usuarios o proveedores, hay que poner el propio marco antes de que lo haga quien sufre el daño colateral (SAG, CONAF).

- Gestionar el cierre. Comunicar el acuerdo en positivo es la última oportunidad de relato, y suele desaprovecharse (TPV, Cencosud Jumbo).

- Distinguir entre defensa jurídica y defensa reputacional. Ganar el expediente no es ganar el relato; el frente reputacional exige una respuesta propia (ENAP).

- Medir el riesgo por alcance, no por volumen. Una nota en un medio de peso puede pesar más que decenas en medios menores (CMPC).

- En el sector público, anticipar el frente regulatorio. Cuando la huelga está restringida, el conflicto migra a lo judicial o político, y la herramienta institucional necesita una estrategia comunicacional paralela (Profesores, Aguas Andinas).

E-PRESS COMUNICACIONES

Este estudio forma parte del trabajo de e-press en gestión comunicacional de conflictos. Para profundizar en cualquiera de los conflictos analizados o para diseñar una estrategia de anticipación, contacto@e-press.cl.

EL TRATAMIENTO COMUNICACIONAL DE LOS CONFLICTOS SINDICALES EN CHILE

Quién habló, cómo se contó el conflicto y qué tan bien —o mal— se gestionó el relato.

33 CONFLICTOS ANALIZADOS	3.543 PIEZAS DE Prensa LEÍDAS	\$2.804 M AD VALUE TOTAL DEL AÑO	49% PIEZAS CON TONO PRO-SINDICATO	mar 2025 – feb 2026 PERÍODO DE MEDICIÓN
------------------------------------	---	--	---	---

Fuente: e-press Comunicaciones · Monitoreo íntegro de prensa · Ad Value = valor publicitario equivalente en pesos.

LOS CINCO HALLAZGOS PRINCIPALES

Lo que se repite en la mayoría de los conflictos, más allá del sector o del tamaño de la empresa.

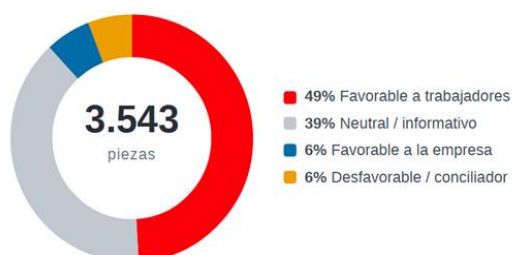
La cobertura se inclina hacia el sindicato El tono favorable a los trabajadores domina; solo un 6% favorece a la empresa. No es ideología: el sindicato fue casi siempre la única voz.	El silencio del empleador es el patrón En 14 de 33 conflictos la voz oficial fue mínima o nula. Ahí el relato quedó construido casi exclusivamente por el sindicato.	La voz oficial cambia el encuadre Al superar el ~30% de piezas con voz propia, la cobertura pasa de 'denuncia' a 'controversia' y el tono se equilibra.	Un tercero afectado captura el marco Cuando el conflicto interrumpe una cadena o un servicio, el marco lo fija quien sufre el daño colateral: SAG, CONAF, LATAM.	En lo público, la regulación decide Cuando la huelga está restringida por ley, el conflicto migra a lo judicial o político (Profesores-Contraloría, Aguas Andinas).
---	---	--	---	--

EL EJE CENTRAL: QUIÉN HABLE DEFINE EL TONO

El tono sigue a la voz. Cuando la empresa calla, el sindicato queda como narrador único y la nota adopta su tono.

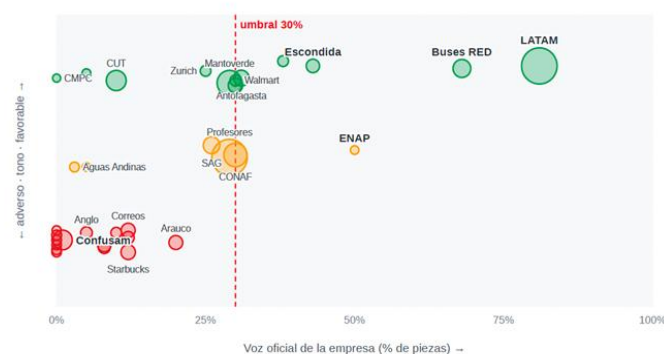
TONO GLOBAL DE LAS 3.543 PIEZAS

Distribución sobre el total de piezas codificadas en la variable de tono.



VOZ DE LA EMPRESA VS. TONO DE LA COBERTURA

Cada punto es un conflicto. A mayor voz oficial, el tono deja de ser adverso. El umbral clave ronda el 30%.

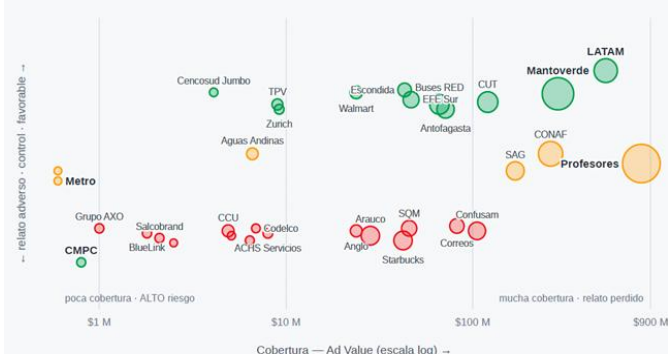


EL VOLUMEN NO MIDE EL RIESGO

Una sola nota en un medio de peso, sin respuesta, puede instalar un marco adverso más dañino que decenas de notas menores. El riesgo se mide por el peso del medio y el control del relato, no por la cantidad.

AD VALUE VS. CONTROL DEL RELATO

Eje X: cobertura (Ad Value, escala log). Eje Y: qué tan adverso quedó el relato. El tamaño del círculo es el alcance.



COLOR DE CADA BURBUJA = EVALUACIÓN E-PRESS

Verde: manejo positivo · Ámbar: intermedio · Rojo: por mejorar. Los casos ancla van destacados; el resto se rotula, más chico, donde hay espacio.

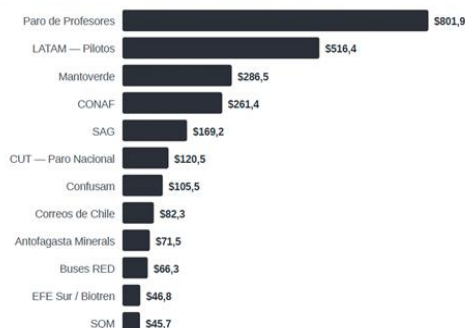
- Abajo-izquierda: poca cobertura pero alto riesgo — una nota de peso sin respuesta (CMPC, 1 sola nota).
- Arriba-derecha: mucha cobertura con relato disputado y cierre conciliador (LATAM, Mantoverde).
- Los tres transversales (Profesores, LATAM, CUT) concentran el 51% del Ad Value del año.

CANTIDAD Y TIEMPOS DE EXPOSICIÓN

El impacto fue muy desigual: tres conflictos transversales concentraron el 51% del valor publicitario del año. La mayoría de los casos de empresa tuvo cobertura acotada y en ráfagas breves.

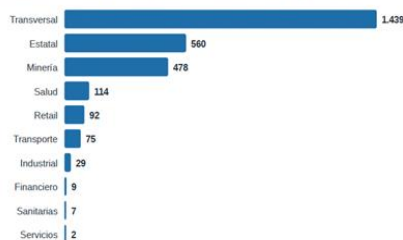
LOS 12 CONFLICTOS DE MAYOR AD VALUE

Valor publicitario equivalente, en millones de pesos.



AD VALUE TOTAL POR SECTOR

Millones de pesos. El retail aporta 9 casos pero poco valor.



VENTANA DE COBERTURA

Días entre la primera y la última nota. Mediana: 31 días.



VOCERÍAS Y PROACTIVIDAD

Solo 9 de los 33 conflictos superaron el umbral del 30% de piezas con voz oficial. En 14 la empresa estuvo ausente: no improvisar bajo presión es la diferencia.

% DE PIEZAS CON VOZ OFICIAL

Línea roja = umbral del 30% que reencuadra el relato.



PROACTIVIDAD DE LA VOCERÍA

Cómo respondió la organización mientras el conflicto estaba en agenda.



DESENLACE DE LOS 33 CONFLICTOS

Estado del conflicto al cierre del monitoreo.



EL GRADIENTE DE MANEJO COMUNICACIONAL

Los 33 casos ordenados según el control que la organización conservó sobre su relato, del silencio total (entrega todo el relato) a la vocería activa con cierre conciliador.

1	Silencio corporativo total El sindicato controla el 100% del relato	Confusam Grupo AXO	ACHS Servicios	Coca-Cola Andina	CCU – Cachantún	Cencosud (cajeras)	Salcobrand	BlueLink
2	Silencio con argumentos vía terceros Los argumentos circulan pero no se controlan	Starbucks	Anglo American	Falabella Rancagua				
3	Silencio protegido por el mercado El contexto económico protege (frágil)	SQM	Codelco Salvador					
4	Vocería tardía El relato ya está fijado; no se recupera	Correos de Chile	Celulosa Arauco					
5	Respuesta jurídica, no reputacional Se gana el expediente, no el relato	Aguas Andinas	ENAP					
6	Estado punitivo / institucional Zanja el costo pero entrega bandera de derechos	Paro de Profesores	Metro de Santiago					
7	Conflicto triangular El tercero damnificado captura el relato	CONAF	SAG					
8	Conflicto como evento de mercado El relato lo fija el mercado y las cifras	Mantoverde	Walmart	CMPC Tissue				
9	Vocería activa + reencuadre Se disputa el relato de igual a igual	CUT Paro Nacional	Antofagasta Minerals	Buses RED	Zurich Seguros			
10	Vocería activa + mediación + cierre Cierre sin perdedores, bajo costo reputacional	LATAM Pilotos	EFE Sur / Biotren	Escondida / BHP	TPV Valparaíso	Cencosud Jumbo PM		

CASO A CASO: LOS 33 CONFLICTOS

Cada conflicto con su cobertura, su nivel de voz, su desenlace y la evaluación de manejo de e-press.

#	CONFLICTO	SECTOR	PIEZAS	AD VALUE	ALCANCE	VOZ	VENTANA	PROACTIVIDAD	DESENLACE	EVALUACIÓN E-PRESS
1	Paro de Profesores La Contraloría judicializa el paro público	Transversal	957	\$801,9	563.5 M	29%	60d	Reactiva	Abierto	Intermedia
2	LATAM — Pilotos Contramodelo a máxima escala: cierre conciliador	Transversal	949	\$516,4	125.1 M	81%	21d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
3	Mantoverde El relato lo fija el mercado del cobre	Minería	317	\$286,5	279.1 M	29%	49d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
4	CONAF El tercero (turismo) captura el relato	Estatad	265	\$261,4	137.8 M	30%	284d	Reactiva	Acuerdo	Intermedia
5	SAG El tercero (exportadores) captura el relato	Estatad	92	\$169,2	54.7 M	26%	283d	Reactiva	Acuerdo	Intermedia
6	CUT — Paro Nacional Reencuadrar la cifra-bantera, no negarla	Transversal	164	\$120,5	82.8 M	10%	29d	Proactiva	Abierto	Positiva
7	Confusam Silencio = monopolio del relato	Salud	156	\$105,5	48.5 M	1%	31d	Ausente	Abierto	Por mejorar
8	Correos de Chile Vocería tardía: el marco ya estaba fijado	Estatad	48	\$82,3	24.5 M	12%	12d	Reactiva	Despidos	Por mejorar
9	Antofagasta Minerals Negociación ágil: huelgas evitadas	Minería	72	\$71,5	51.1 M	31%	71d	Reactiva	Sin paro	Positiva
10	Buses RED Contrarelato '100% operativo' que gana	Transporte	116	\$66,3	70.5 M	68%	2d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
11	EFE Sur / Biotren Contramodelo: vocería oportuna co-construye	Estatad	53	\$46,8	37 M	30%	7d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
12	SQM El marco del litio protegió a la empresa	Minería	40	\$45,7	31.6 M	8%	64d	Ausente	Despidos	Por mejorar
13	Escondida / BHP Vocería preventiva: pide mediación	Minería	37	\$43,2	18.6 M	43%	139d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
14	Starbucks Piloto: relato mayoritariamente sindical	Retail	56	\$42,4	59.9 M	12%	32d	Reactiva	Abierto	Por mejorar
15	Celulosa Arauco Declinó mediación: el tiempo fue del sindicato	Industrial	44	\$28,3	60.5 M	20%	39d	Reactiva	Acuerdo	Por mejorar
16	Anglo American La empresa como contexto, no como parte	Minería	20	\$23,8	10.2 M	5%	244d	Ausente	Abierto	Por mejorar
17	Walmart Contrapunto: relato de dos partes	Retail	14	\$23,8	14.2 M	30%	57d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
18	Zurich Seguros Vocería confrontacional: cuestiona el petitorio	Financiero	12	\$9,2	3 M	25%	10d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
19	TPV Valparaíso Vocería del cierre en positivo	Transporte	13	\$9,0	7 M	38%	14d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
20	ACHS Servicios Paradoja identitaria de la mutual	Salud	26	\$8,0	3 M	8%	22d	Ausente	Huelga	Por mejorar
21	Codelco Salvador Distancia del mandante: acto, no voz	Minería	26	\$6,9	1.1 M	12%	31d	Reactiva	Acuerdo	Por mejorar
22	Aguas Andinas Servicio esencial: sin derecho a huelga	Sanitarias	7	\$6,6	9.3 M	3%	220d	Ausente	Judicial	Intermedia
23	Falabella Rancagua Sus argumentos circulan pero no los controla	Retail	6	\$6,4	1.6 M	0%	3d	Ausente	Acuerdo	Por mejorar
24	Coca-Cola Andina Acusaciones graves sin contrapeso	Retail	8	\$5,1	0.6 M	0%	74d	Ausente	Abierto	Por mejorar
25	CCU – Cachantún Silencio total: 0/6 voz empresa	Retail	6	\$4,9	10.1 M	0%	1d	Ausente	Abierto	Por mejorar
26	Cencosud Jumbo PM Único 'final feliz': acuerdo sin huelga	Retail	3	\$4,1	0.9 M	5%	12d	Proactiva	Acuerdo	Positiva
27	Cencosud (cajeras) Relato casi 100% sindical	Retail	13	\$2,5	0.2 M	10%	2d	Ausente	Abierto	Por mejorar
28	Salcobrand Silencio ante denuncia sanitaria	Retail	7	\$2,1	2.2 M	0%	2d	Ausente	Abierto	Por mejorar
29	BlueLink Baja cobertura ≠ invisibilidad	Servicios	7	\$1,8	2.1 M	0%	107d	Ausente	Negoc. fallida	Por mejorar
30	Grupo AXO Holding invisible / marcas visibles	Retail	4	\$1,0	2.2 M	0%	17d	Ausente	Abierto	Por mejorar
31	CMPC Tissue El riesgo se mide por peso del medio, no volumen	Industrial	1	\$0,8	1.7 M	0%	0d	Ausente	Abierto	Positiva
32	ENAP Ganar el expediente ≠ ganar el relato	Estatad	2	\$0,0	0 M	50%	176d	Reactiva	Litigio	Intermedia
33	Metro de Santiago Paz laboral silenciosa pero muda	Transporte	2	\$0,0	0 M	5%	27d	Ausente	Acuerdo	Intermedia

Ad Value en millones de pesos - Voz = % de piezas con voz oficial de la empresa/institución - Ventana = días de la primera a la última nota.

11 ONCE RECOMENDACIONES PARA GESTIONAR EL RELATO

GESTIONAR EL RELATO

Lo que distingue a los conflictos es que la organización conservó parte del relato de aquellos en que lo perdió por completo.

- **1 VOCERÍA DEFINIDA ANTES DEL CONFLICTO**
La improvisación bajo presión es la principal causa del silencio: quién habla y qué puede decir debe estar resuelto antes de la primera nota.
- **2 COMUNICAR EN LAS PRIMERAS HORAS**
El encuadre se fija al inicio. La vocería tardía corrige al margen, pero no recupera el relato (Correos).
- **3 SUPERAR EL UMBRAL DE VOZ**
Presencia sostenida en torno a un tercio de la cobertura: reencuadra de denuncia a controversia y equilibra el tono.
- **4 PREPARAR LA PROPIA CIFRA-SÍNTESIS**
Un dato simple, verificable y favorable, listo para el primer titular antes que la contraparte (Falabella, CMPC, CUT).
- **5 REENCUADRAR CON DATOS, NO NEGAR**
El contrarrelato gana cuando traslada la conversación a un terreno comprobable, no cuando niega el conflicto (Buses RED).
- **6 SOLICITAR MEDIACIÓN TEMPRANO**
Pedir la mediación de la Dirección del Trabajo posiciona como parte dispuesta al diálogo (EFE Sur, Escondida, LATAM).
- **7 ANTICIPAR AL TERCERO DAMNIFICADO**
Si el conflicto afecta a clientes, usuarios o proveedores, poner el propio marco antes que quien sufre el daño (SAG, CONAF).
- **8 GESTIONAR EL CIERRE**
Comunicar el acuerdo en positivo es la última oportunidad de relato, y suele desaprovecharse (TPV, Cencosud Jumbo).
- **9 DEFENSA JURÍDICA ≠ REPUTACIONAL**
Ganar el expediente no es ganar el relato; el frente reputacional exige respuesta propia (ENAP).
- **10 MEDIR EL RIESGO POR ALCANCE**
Una nota en un medio de peso puede pesar más que decenas en medios menores (CMPC).
- **11 EN LO PÚBLICO, ANTICIPAR LA REGULACIÓN**
Cuando la huelga está restringida, el conflicto migra a lo judicial o político; se necesita estrategia paralela (Profesores, Aguas Andinas).

