

## **Impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional**

*Impact of digital communication on institutional crisis management*

Gabriela del Pilar Hidrobo Nina, Sandra Elizabeth Mena Clerque

### **Resumen**

Una crisis de comunicación constituye una situación inesperada, urgente y potencialmente perjudicial para la institución, caracterizada por una elevada exposición pública y mediática que recae sobre las decisiones adoptadas por la autoridad. Esta investigación resulta clave para comprender cómo las instituciones pueden afrontar desafíos en entornos digitales, aportando herramientas para fortalecer su capacidad de adaptación y resiliencia. El objetivo es analizar el impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional, identificando las estrategias implementadas y su efecto en la percepción de la opinión pública. El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo analítico, descriptivo, con el objetivo de analizar el impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional, con una revisión bibliográfica de estudios actuales referentes al objeto del presente estudio. Los hallazgos revelaron que la audiencia demanda respuestas claras, empáticas y transparentes de las instituciones al abordar problemas y conflictos de interés o posiciones controvertidas. En conclusión, una gestión de crisis efectiva, basada en estrategias de comunicación digital adecuadas, fortalece la confianza, la credibilidad y potencia la reputación de las instituciones y los actores públicos.

Palabras Clave: Comunicación digital; Crisis; Gestión institucional; Institución; Opinión pública

---

### **Gabriela del Pilar Hidrobo Nina**

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | gabriela.hidrobo.47@est.ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-0863-5373>

### **Sandra Elizabeth Mena Clerque**

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | sandramena@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9186-2161>

<http://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.364>

ISSN 2697-3677

Vol. 6 No. 17 enero-junio 2025, e250364

Quito, Ecuador

Enviado: octubre 19, 2024

Aceptado: diciembre 23, 2024

Publicado: enero 27, 2024

Publicación Continua

## Abstract

A communication crisis constitutes an unexpected, urgent, and potentially harmful situation for the institution, characterized by a high level of public and media exposure regarding the decisions made by the authority. This research is crucial for understanding how institutions can face challenges in digital environments, providing tools to strengthen their capacity for adaptation and resilience. The objective is to analyze the impact of digital communication on institutional crisis management, identifying the strategies implemented and their effect on public perception. The present study was developed under a qualitative approach of an analytical, descriptive type, with the objective of analyzing the impact of digital communication on institutional crisis management, with a bibliographic review of current studies referring to the object of study. The findings revealed that audiences demand clear, empathetic, and transparent institutional responses when addressing problems, conflicts of interest, or controversial positions. In conclusion, effective crisis management, based on appropriate digital communication strategies, strengthens trust credibility and enhances the reputation of institutions and public actors.

Keywords: Digital communication; Crisis; Institutional management; Institution; Public opinion

## Introducción

En Latinoamérica la comunicación digital ha avanzado de manera vertiginosa, teniendo su importancia al momento de posicionar una noticia, la imagen de una autoridad o la gestión de una institución; es así como las empresas e instituciones que desean mantenerse vigentes en espacios digitales han motivado a los equipos de comunicación a trabajar de manera cercana en estrategias no sólo de *marketing* sino de comunicación para identificar gracias al *big data*, el alcance e impacto en sus públicos objetivos.

En la actualidad las instituciones públicas del Ecuador enfrentan procesos de crisis que afectan su imagen y reputación sin que exista una manera apropiada y oportuna para abordar estas situaciones de manera efectiva, de ahí que debemos profundizar en el estudio acerca del impacto de la comunicación digital para una gestión adecuada en el manejo de crisis institucional. De las decisiones que se asuman depende en gran medida la percepción de los ciudadanos en torno a la autoridad y a la institución, por lo que es importante estar preparados para enfrentar cualquier situación que pudiera afectar la imagen, credibilidad y reputación en la relación con sus públicos.

La presente investigación aporta con un análisis de las estrategias de comunicación digital para la gestión de una crisis vinculada a las instituciones, los resultados del presente estudio son de gran aporte para la toma de decisiones con el afán de precautelar los atributos intangibles de una institución.

Para Canel (2018), el reto que asumen quienes lideran las instituciones al momento de tomar decisiones es, sobre todo, consolidarse como un gestor y directivo con habilidades comunicativas para llegar a sus públicos de manera efectiva por lo que el rol fundamental del director de comunicación institucional al momento de establecer el plan estratégico comunicacional es delinear a los objetivos estratégicos de la institución.

De acuerdo con Mayol (2018) una crisis puede ser social, política y económica, identificada en cualquiera de estos escenarios. Las decisiones y la evaluación de las estrategias que tomen los DIRCOMS, relacionistas públicos y miembros del comité de crisis de acuerdo con la realidad de cada territorio, deberán ser acciones inmediatas precautelando la imagen y reputación institucional. La investigación analizará una realidad y problemática vigente en la gestión de comunicación institucional y el impacto de la comunicación digital en momentos de crisis.

### **Referencial teórico**

En este estudio se ha considerado el aporte de varios autores, quienes abordan desde diferentes ópticas la comunicación digital y la gestión de crisis institucional.

### **Comunicación Digital**

La autora Canel (2018), señala que, para gobernar la sociedad se requiere de estrategias de comunicación; ya en sus inicios la gestión comunicativa se remontaba solo al ámbito político ya que las campañas y toda la construcción alrededor de la misma se daban de forma masiva; en la actualidad la comunicación social prima también en la administración, con distintos cometidos gracias al apareamiento del internet y las plataformas digitales.

En el Ecuador la comunicación web se ha acelerado, así lo indica el informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC, julio 2022) los hogares con acceso a internet en el área rural corresponden al 38.0%, mientras que en el área urbana representa el 70.1%.

El informe antes mencionado establece que, en una población entre 5 años de edad en adelante, en una población de 18.47 millones de habitantes, el 73,3% de usuarios a nivel nacional, hacen uso del internet con la finalidad de generar comunicaciones y acceder a redes sociales apuntando a estos últimos como una gran oportunidad para la gestión comunicacional de manera estratégica para el alcance de los objetivos institucionales.

### **Comunicación y Gestión de Crisis**

Para Manucci (2024), en las instituciones una crisis surge como un evento que puede afectar negativamente, por lo que requiere una intervención corporativa organizada y eficiente para reducir los daños.

Las principales actividades frente a una gestión de crisis como lo manifiestan Register & Larking (2022), son la identificación del momento, las estrategias, la identificación de los públicos, los canales de comunicación y el análisis los escenarios.

Entre las características para identificar una crisis, plantea Losada (2010), que toda crisis por su naturaleza inesperada y compleja es difícil de abarcar en su totalidad, pero refiere generalidades como: sorpresa, urgencia e inestabilidad.

En referencia a las causas de una crisis, estas pueden atribuirse a eventos naturales de fuerza mayor, atentados a la honorabilidad, complicaciones económicas, conflictos internos (Losada, 2010). Lo seguro, es que cualquier organización puede ser susceptible a una crisis; mucho más frente a un escenario digital, donde mediante redes sociales se viraliza la información que puede afectar la imagen y reputación de una organización de manera inmediata, si no hay una acción eficiente y oportuna.

Ante una crisis que puede generarse desde espacios digitales, Allendes (2023), propone un decálogo que permite identificar los contenidos digitales en contextos de desinformación, como la interactividad por tema, por imágenes o textos; interacción por hashtags o links, frecuencia de falsas noticias, análisis de contenido, análisis de métricas, información compartida por los usuarios, enlaces compartidos; entre los más importantes.

Es importante que cada organización, dentro de su plan estratégico de comunicación institucional, consideren la incorporación del plan de crisis, con la finalidad de que, al momento de presentarse una crisis, o de necesidad evaluar si se está ante una crisis; se cuente con la socialización del mismo en sus líneas generales, ya que dependerá del tipo de crisis.

### **Imagen corporativa y comunicación Organizacional**

La imagen corporativa es la suma de varios elementos que se construyen desde la organización, fortaleciendo de manera permanente las acciones y omisiones que jamás dejan de ser públicas a esto se suma la historia, atributos, tradiciones, metas y objetivos que caracterizan a la organización y lo definen en acciones de interacción con la sociedad. La imagen no es una sola, Westphalen (1998), refiere a tres tipos: la imagen real, la adquirida y la deseada.

Para Larkin (2023), la reputación se basa en las percepciones sobre las actuaciones, características y comportamientos de una organización. Es el resultado bueno o malo de cómo los públicos consideran a la organización; se genera un criterio o juicio de los atributos que representan a la organización. La creación de confianza entre las instituciones y los públicos de interés también construyen la reputación antes mencionada, según Vásquez (2021), la confianza se define como la expectativa de comportamiento fiable de una entidad sin requerir supervisión continua. Esta confianza, arraigada en experiencias anteriores y reduce la incertidumbre ante riesgos (Buenaventura, 2020).

### **Redes Sociales**

En Ecuador las redes sociales que lideran según Del Alcazar (2023), son Facebook con 14 millones, TikTok 1.91 millones, Instagram con 7 millones y Twitter con 3.5 millones.

Usualmente, las plataformas a las que recurren los responsables de comunicación son Facebook y X, sin embargo, antes de plantear una estrategia de crisis es importante analizar la realidad del territorio, para que a través de las plataformas se comunique de manera estratégica y poder consolidar el posicionamiento de imagen institucional, difusión de la gestión, notoriedad de las acciones realizadas por la institución, así como generar nuevos adeptos y contactos, a través de la interacción de los usuarios sobre su opinión de la gestión realizada.

### **Rumor o Fake news**

La organización no puede actuar sobre cada rumor, pero si se trata de una importante información falsa que pudiese minar la confianza pública y reputación de la organización extendiéndose a una audiencia mayor, es necesario una acción inmediata para esclarecerlo (Burnett, 1998).

En 2017, desde el Consejo de Europa se emitió el informe que identifica los tres tipos de trastrocar la información: la intencional para hacer daño, la que es resultado de errores de generación y la basada en hechos reales.

### **Metodología**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo analítico, descriptivo, con el objetivo de analizar el impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional (Portella Maquieira, 2016).

La integración de este método investigativo permitió triangular la información obtenida contrastando la literatura científica con las perspectivas de los profesionales encuestados. La presente investigación por su alcance es de tipo observacional (Perales & Blanco, 2020). Se realizó una búsqueda sistemática de artículos científicos en bases de datos como Scopus, Google Scholar, utilizando palabras clave como comunicación digital, gestión de crisis la información se organizó mediante una tabla de análisis bibliográfico identificando los aportes más representativos de cada artículo. El universo estuvo compuesto por la totalidad de los artículos científicos recogidos, de los cuales se tomó en cuenta los más relevantes para el presente estudio en los últimos 5 años

El diseño retrospectivo que se aplicó consideró estimar los datos analizados que corresponden al análisis de artículos de cinco años atrás, por lo que la observación de las variables ha sido expuesta sin ninguna alteración (Hernández-Sampieri, & Mendoza, 2020).

Se aplicó la técnica de la entrevista a tres expertos en el área de comunicación estratégica con el fin de obtener una comprensión detallada de sus opiniones y experiencias. De acuerdo con Kvale (1996), la entrevista a profundidad permite explorar con mayor detalle la subjetividad de los entrevistados, ofreciendo datos ricos en contenido cualitativo.

Se utilizó la ficha y la matriz de observación para registrar de manera sistemática los fenómenos observados durante el desarrollo del estudio (Cardona & Muñoz, 2019). Según Anguera

(2003), la observación estructurada permitió captar comportamientos o eventos de manera objetiva y comparable, siendo útil tanto para el análisis cualitativo como cuantitativo.

Todos los instrumentos fueron validados por expertos a través del Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), esta técnica permitió evaluar la pertinencia de los ítems (Hernández-Nieto, 2002). Este coeficiente cuantificó el acuerdo entre los expertos sobre la validez de los ítems de la guía de entrevista, obteniendo en este estudio un CVC alto para todos los ítems, lo que garantiza su fiabilidad.

## Desarrollo

A continuación, los resultados de las entrevistas a tres expertos en comunicación digital y organizacional: Mgs. Diego Moncayo Amores (1) ex director de la carrera de comunicación de la Epoch; Mgs. Danilo Vinueza Merino (2), Director general de gestión de comunicación del GAD Municipal de Riobamba; y el Mgs. Carlos Larrea (3), consultor estratégico institucional; profesionales de la comunicación de gran trayectoria y experiencia en los temas abordados.

Tabla 1. Resultados de Entrevistas sobre impacto de la comunicación digital en la gestión de crisis institucional

Pregunta	Entrevistado (1)	Entrevistado (2)	Entrevistado (3)	Resumen de Respuestas Comunes
¿Cuál es la importancia de la Comunicación Digital en la Comunicación de las Instituciones?	“Ha evolucionado de ser una alternativa a una exigencia necesaria”	“Conectar de manera efectiva con la ciudadanía, transmitir información en tiempo real.”	“Mejora el alcance a los públicos con mayor inmediatez y conocer interacción.”	La comunicación digital permite una conexión más efectiva con los públicos.
¿Por qué es importante que las instituciones cuenten con estrategias de narrativa en Comunicación Digital?	“Las tácticas narrativas se han transformado en un instrumento esencial para establecer una conexión con los públicos”	“Es crucial para presentar mensajes coherentes y atractivos que resuenen con la audiencia.”	“La estrategia en la narrativa fortalece el vínculo con las audiencias, pudiendo medirlas a largo plazo.”	La narrativa digital permite sintonizar con las audiencias siendo coherentes en nuestra comunicación.
¿Cómo incide la narrativa digital de las instituciones en su reputación e imagen?	“La manera en que las entidades relatan sus vivencias mediante medios digitales, tiene un impacto considerable en su reputación e imagen”	“Puede mejorar la percepción pública de una institución, ya que establece una conexión emocional”	“Crea los relatos manejando la fuente y construye el imaginario social. Humaniza la institución.”	Permite construir el imaginario de la imagen y reputación frente a los públicos.
¿Cómo influye la Comunicación Digital de Facebook en la Comunicación externa de las instituciones?	“Su extensa base de usuarios y sus herramientas de interacción lo transforman en un medio de gran alcance para establecer conexiones”	“Permite interactuar directamente con los ciudadanos, compartir noticias y responder a inquietudes generando un canal bidireccional de comunicación.”	“El alcance de la red es una gran oportunidad para posicionar el mensaje e imagen de la institución al ser un canal bidireccional.”	Genera mayores oportunidades en el alcance e inmediatez de la información mediante un canal bidireccional de interacción.

Pregunta	Entrevistado (1)	Entrevistado (2)	Entrevistado (3)	Resumen de Respuestas Comunes
¿Cómo debería una institución gestionar una crisis a través de la Comunicación Digital en Facebook?	“Al definir la estrategia a aplicar, la comunicación debe ser ágil y transparente, evitando ruidos generados por la desinformación.”	“Actuar rápidamente, comunicando información clara y actualizada, mostrando empatía y manteniendo un diálogo abierto con la comunidad para mitigar el impacto negativo”	“En aplicación del manual de crisis la comunicación debe ser efectiva por la rapidez con la que se difunde la información.”	La inmediatez de la red social debe ser manejada de manera efectiva, con transparencia y claridad en los mensajes a emitir.
¿Cómo incide en los públicos la gestión de crisis que desarrolla una institución a través de la Comunicación Digital mediante Facebook?	“El modo en que una entidad gestiona una crisis en este contexto digital puede influir considerablemente en su prestigio y en cómo los públicos la ven.”	“Influye en cómo los públicos perciben la efectividad y responsabilidad de la institución, lo que puede afectar su confianza y apoyo.”	“Incide en la confianza de los públicos con la ventaja de ir evaluando la data para analizar la gestión de la crisis.”	La capacidad de reacción ante una crisis es una manera de cuidar la imagen y reputación frente a sus públicos.
¿Cuáles serían las estrategias de narrativa de Comunicación Digital que las instituciones deberían aplicar para la gestión de crisis?	“Facilitan la creación de una narración consistente y persuasiva que contribuya a atenuar el efecto adverso de una crisis.”	“Deben ser transparentes, utilizar un tono empático, contar historias de superación y mostrar acciones concretas para resolver la crisis, adaptado a las plataformas digitales.”	“La información debe transmitir transparencia y empatía para conectar con la gente, no generarle falsas expectativas.”	Los públicos valoran la empatía y transparencia al momento de comunicar durante una crisis,
¿Cómo debería determinarse el impacto de la narrativa digital en Facebook en la gestión de crisis institucional?	“Entender la eficacia de las tácticas puestas en marcha y para optimizar las respuestas futuras.”	“Mediante análisis de métricas como el alcance, la interacción (me gusta, compartidos, comentarios) y la evolución de la percepción pública a través de encuestas.”	“Basados en los números que nos permite medir cada acción, con el monitoreo de la plataforma nos permitirá determinar el impacto en los públicos”	El análisis de data permite identificar de manera permanente el alcance y conexión del mensaje con las audiencias
¿Quiénes deberían intervenir en la narrativa digital durante la gestión de crisis institucional?	“Es esencial que varios participantes internos y externos participen en la creación y propagación de esta narrativa.”	“El equipo de comunicación, directivos y, si es necesario, expertos en la materia para asegurar que el mensaje sea claro, preciso y profesional.”	“Con la aplicación del manual de crisis, en su aplicación la activación del cuarto de guerra establece la política comunicacional.”	El liderazgo de la persona que lidera la institución es importante con el apoyo técnico de los miembros del cuarto de guerra.

Pregunta	Entrevistado (1)	Entrevistado (2)	Entrevistado (3)	Resumen de Respuestas Comunes
¿Cuáles son los componentes principales de una narrativa digital en Facebook para gestionar una crisis institucional?	“Transmitir de forma clara, concisa y empática, con el fin de atenuar el efecto adverso de la circunstancia.”	“Claridad del mensaje, la empatía, la coherencia en la comunicación, el uso de visuales atractivos y la capacidad de responder de manera rápida y efectiva.”	“La claridad en el mensaje determina si vamos a comunicarnos con los públicos de manera transparente. Ser ágiles”	El mensaje debe ser claro, concreto y definir el tono en que nos comunicaremos con los públicos para reducir el riesgo de afectar la imagen de la institución.

Fuente: elaboración de los autores a partir de las entrevistas obtenidas a expertos

De los resultados más relevantes de la entrevista se destaca que:

Ante el número de seguidores en las páginas oficiales en *engagement* resulta relativamente bajo, por cuanto no existe una relación constante entre lo que la institución informa, comunica o comparte con sus seguidores, por cuanto la conexión es esporádica o clientelar.

### Análisis de la revisión Bibliográfica

Tabla 2. Artículo: “Comunicación de crisis en entornos digitales”

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Almansa Martínez & Ponce (2021).	Comunicación de crisis en entornos digitales	Proponer pautas útiles para la gestión de crisis en entornos digitales, subrayando la necesidad de una respuesta rápida y efectiva para proteger la reputación de la organización	Revisión bibliográfica sobre gestión de crisis y sus elementos para una toma adecuada de decisiones oportunas en las empresas.	Visión detallada de los desafíos y estrategias en la comunicación de crisis dentro del mundo digital, ofreciendo recomendaciones para una gestión eficaz en situaciones de alta presión.	La gestión efectiva de la comunicación de crisis en entornos digitales requiere una planificación estratégica y una ejecución ágil, considerando las particularidades de cada plataforma y las expectativas de los públicos digitales.

Fuente: Almansa Martínez & Ponce (2021).

Nota. En el presente artículo se establece como las organizaciones deberían gestionar la crisis de comunicación en el ámbito digital, destacando la importancia que tiene la reputación e imagen institucional. Determina el rol que desempeñan los responsables de comunicación al momento de gestionar una crisis en entornos digitales, así como la necesidad de la inmediatez en respuestas rápidas y efectivas antes situaciones caóticas.

Tabla 3. Artículo: "Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Zurro-Antón et al. (2021).	"Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación"	"Analizar 143 artículos científicos publicados entre 2008 y 2018 en seis revistas internacionales de referencia en relaciones públicas y comunicación de crisis"	"Análisis cuantitativo de la investigación científica en comunicación de crisis durante la década mencionada"	"Identificar los temas más investigados, las teorías predominantes, los métodos empleados, los principales resultados obtenidos y las características geoculturales de los autores"	La comunicación de crisis ha ganado relevancia tanto en la práctica profesional como en la investigación académica en relaciones públicas.

Fuente: Zurro-Antón et al. (2021).

Nota. Los autores de este artículo generan una visión detallada de las tendencias y avances en la investigación sobre comunicación de crisis, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en este campo, con el análisis que determina una variedad geocultural global, entendiendo que la gestión de crisis es de interés general.

Tabla 4. Artículo: "Análisis comparativo de la gestión gubernamental de comunicación de crisis de la Covid-19, vacas locas y atentados del 11M"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Martínez Solana y García (2021).	"Análisis comparativo de la gestión gubernamental de comunicación de crisis de la Covid-19, vacas locas y atentados del 11M"	"Analizar las medidas adoptadas por el gobierno español"  "Examinar cómo el gobierno español ha manejado la comunicación durante tres crisis significativas: la pandemia de la Covid-19, la crisis de las vacas locas y los atentados del 11 de marzo de 2004."	"cronología detallada de la Covid-19"  Análisis comparativo con las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS).2	"Revela patrones comunes en la gestión de la comunicación gubernamental durante estas crisis, como la improvisación, la negación inicial del problema, la censura y ocultación de información, y constantes rectificaciones y contradicciones".	La necesidad de una comunicación gubernamental más transparente, coherente y alineada con las recomendaciones de organismos internacionales para gestionar eficazmente situaciones de crisis y mantener la confianza pública.

Fuente: Martínez Solana y Martín García (2021).

Nota. En este artículo, mediante el análisis y comparación de tres crisis, identifica la foma en cómo los errores en la comunicación institucional han tenido un impacto significativo en la percepción pública y en la eficacia de las medidas adoptadas para enfrentar las crisis.

Tabla 5. Artículo: "Qué hacer cuándo arde la Red: gestión de crisis de comunicación on-line"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Portillo (2021).	"Qué hacer cuándo arde la Red: gestión de crisis de comunicación on-line"	"Potenciar el uso de herramientas digitales para abordar crisis contemporáneas."	"El estudio de tesis de universidades cubanas en carreras relacionadas con comunicación, relaciones públicas y gestión empresarial. Se identificaron más de 30 trabajos que abordan directamente o de manera tangencial la gestión de comunicación de crisis."	"gestión de crisis online requiere no solo rapidez, sino también un enfoque estratégico basado en la comprensión del comportamiento digital y el manejo adecuado de las herramientas disponibles"	En un mundo hiperconectado, las organizaciones deben estar preparadas para reaccionar de manera efectiva y transformar desafíos en oportunidades de crecimiento reputacional.

Fuente: Portillo (2021).

Nota. En este artículo se señala resaltar la importancia de las tesis de grado como una fuente valiosa para comprender la evolución de la gestión de comunicación de crisis. El análisis de las redes sociales y su manejo frente a un momento de crisis.; por ello se hace fundamental que la organización cuente con un Plan donde se establezcan las estrategias de comunicación en sectores específicos, por eso es importante la investigación.

Tabla 6. Resumen artículo. "La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Martínez Solana & Túnnez-López (2021).	"La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo"	"Analizar la gestión de la comunicación de crisis en el contexto organizacional, utilizando como caso de estudio el escándalo BBVA-Villarejo, un episodio de gran impacto mediático y social que involucró al banco BBVA y al excomisario Villarejo en España"	"A través de un enfoque teórico y práctico, los autores exploran el concepto de entropía comunicativa y su influencia en la gestión de la crisis."	"Resalta la importancia de una estrategia proactiva para prevenir la escalada de situaciones críticas en entornos organizacionales"	La gestión efectiva de la comunicación de crisis requiere un equilibrio entre la rapidez de respuesta y la consistencia en los mensajes.

Fuente: Martínez Solana &amp; Túnnez-López (2021).

Nota. Los autores a través de un análisis de caso determinan la importancia de una gestión de comunicación de crisis donde prevalezca una respuesta inmediata, consistente y transparente. Desde un concepto de entropía comunicativa, el caso BBVA-Villarejo estudia las respuestas comunicativas y los efectos en la reputación organizacional. Además, establece interesantes propuestas de mejora en la gestión de crisis.

Tabla 7. Artículo: "Empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Herrera & Belda (2021).	"Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King"	"Analizar el impacto de la desinformación en la imagen de marca de empresas del sector alimentario. Evaluar las estrategias de comunicación utilizadas por Starbucks, Mercadona y Burger King para enfrentar crisis generadas por información falsa o tergiversada. <sup>2</sup>	"Análisis de contenido empleando una ficha como instrumento de medida"	"Las estrategias implementadas por Starbucks, Mercadona y Burger King sirven como ejemplos de buenas prácticas en la gestión de crisis en el sector alimentario <sup>2</sup>	"Pese a que la desinformación puede amenazar la imagen de marca, una gestión adecuada de la crisis puede no solo mitigar los daños, sino también fortalecer la relación con los consumidores"

Fuente: Herrera &amp; Belda (2021).

Nota. El análisis propuesto por los autores respecto a las estrategias de comunicación aplicadas por las tres empresas del sector de alimentación: Starbucks, Mercadona y Burger King, para hacer frente a una crisis de comunicación, establece la efectividad del uso de redes sociales por la rapidez y la transparencia de las respuestas, así como el uso de la palabra "falso" al momento de desvirtuar información que no correspondía a las marcas.

Tabla 8. Artículo: "Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Vidal Díaz, D., & Gutiérrez López, O. (2022)	"Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones"	"Establecer directrices claras y estructuradas que permitan afrontar de manera efectiva situaciones críticas que puedan amenazar la reputación y operatividad empresarial <sup>2</sup> ."	"Revisión bibliográfica sobre gestión de crisis y sus elementos"	"La implementación de un manual de comunicación de crisis requiere un enfoque multidisciplinario, flexible y adaptado a las necesidades particulares de cada organización."	"El manual de comunicación de crisis no solo es una herramienta estratégica para gestionar situaciones adversas, sino que también es un elemento clave en la construcción de una cultura organizacional resiliente."

Fuente: Vidal Díaz &amp; Gutiérrez López (2022).

Nota. La gestión de la comunicación de crisis constituye un pilar fundamental dentro de la comunicación de la organización; implica vincular a todos los públicos. Los autores proponen un sistema basado en principios para la elaboración del Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis, considerando a la percepción como el primer paso para evitar crisis que afecten el adecuado funcionamiento de la organización.

Tabla 9. Artículo: “Comunicación de Crisis: Gestión de la Comunicacional Organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria “

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Caiche-Vera, M. B., & García-González, V. M. (2022).	“Comunicación de Crisis: Gestión de la Comunicacional Organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria”	“Analizar estrategias implementadas para enfrentar los desafíos comunicativos que surgieron en un contexto marcado por la incertidumbre y la alta demanda de información confiable”	“La metodología empleada fue cualitativa-descriptiva, se desarrolla la entrevista, ficha de cotejo y observación como herramientas de recolección de información”	“La gestión comunicacional contribuyó a mantener la cohesión social y la confianza ciudadana durante los momentos más críticos de la pandemia”.	2Se destaca la importancia de contar con un plan de comunicación de crisis predefinido, que incluya formación continua y recursos tecnológicos”.

Fuente: Caiche-Vera & García-González (2022).

Nota. Este artículo señala dentro de un contexto de emergencia sanitaria la gestión de la comunicación organización desempeño un rol fundamental, particularmente las estrategias de comunicación en gestión de crisis, identificando retos como la limitación tecnológica, la falta de capacitación de los equipos de comunicación y la dificultad para evitar la propagación de fake news; por lo que es de gran relevancia el contar con un plan de comunicación de crisis predefinido para implementar estrategias inclusivas.

Tabla 10. Artículo: “Comunicación de crisis durante la pandemia de Covid-19 y su impacto en los sentimientos de la ciudadanía “

Autor y año	título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Abadía, A., Manfredi, L. C., & Sayago, J. T. (2023)	“Comunicación de crisis durante la pandemia del Covid-19 y su impacto en los sentimientos de la ciudadanía”	“Analizar cómo la comunicación de crisis llevada a cabo por gobiernos y autoridades durante la pandemia del Covid-19 influyó en los sentimientos y percepciones de la ciudadanía”	“Enfoque interdisciplinario, combinando comunicación, psicología social y políticas públicas, para explorar las estrategias utilizadas y sus efectos emocionales en la población”	“Diseñar mensajes claros y consistentes adaptados a diferentes segmentos de la población durante el desarrollo de una crisis”	“La comunicación de crisis no solo influye en la efectividad de las medidas sanitarias, sino que también impacta profundamente en el bienestar emocional y en la cohesión social”

Fuente: Abadía et al. (2023).

Nota. Los autores analizan la comunicación aplicada durante una crisis, por lo que establecen la importancia que tiene la comunicación llevada a cabo por autoridades y gobiernos. Establecen estrategias de comunicación, el impacto en los sentimientos y las diferencias contextuales que predominan al momento de comunicar durante tiempos de crisis.

Tabla 11. Artículo: "Bases teórico-metodológicas del modelo de gestión de comunicación de crisis"

Autor y año	Título	Objetivo de estudio	Metodología	Resultados principales	Conclusiones
Rodríguez Martínez, Á. D., & Rodríguez Esclarazán, M. F. (2023)	"Bases teórico-metodológicas del modelo de gestión de comunicación de crisis"	"Análisis profundo sobre las bases teóricas y metodológicas necesarias para desarrollar un modelo de gestión de comunicación de crisis eficaz en las organizaciones, destacando su relevancia en un contexto social y económico cada vez más complejo y dinámico."	"Revisión bibliográfica documental propiciando una revisión profunda y minuciosa de documentos y fuentes de información documentales que tributaron directamente al desarrollo teórico -metodológico de la misma, así como a la comprensión del objeto de estudio y el cumplimiento del objetivo general y específicos de la presente investigación"	"El modelo propuesto constituye una herramienta clave para abordar las crisis de manera proactiva, minimizando su impacto y fortaleciendo la confianza de los stakeholders"	La gestión adecuada de la comunicación en tiempos de crisis no solo resuelve conflictos, sino que también puede ser una oportunidad para consolidar la reputación organizacional y mejorar las relaciones con el entorno.

Fuente: Rodríguez Martínez & Rodríguez Esclarazán (2023).

Nota. En el artículo se señalan fundamentos teóricos claves al momento de desarrollar un modelo de gestión de comunicación de crisis eficaz para las organizaciones. Se identifican los componentes del modelo de gestión donde se resalta la necesidad de entrenar a los equipos directivos y de comunicación en habilidades específicas para el momento en que se deba gestionar una crisis.

Partiendo de investigaciones previas, donde se analiza el impacto de la comunicación digital y la importancia de la narrativa digital para llegar con el mensaje. Estudios como el de Silva (2024), referente a las narrativas digitales, examinaron como los lenguajes que abordan las narrativas digitales destacan lo multimedial, hipertextual, hipermedial y transmediático.

Este enfoque abre el debate sobre la necesidad de un manual de uso institucional para aplicarlo, así como la socialización del plan de crisis en caso de necesitar activarlo, tener claros los lineamientos de la narrativa de la comunicación.

## Conclusión

Entre las principales conclusiones del presente estudio podemos destacar que un factor muy importante al momento de aplicar una estrategia de comunicación digital para mitigar una crisis es la relevancia del *feedback* de retroalimentación por parte de las audiencias como efecto del mensaje emitido, ya que tanto los medios como las instituciones al ser emisores de un mensaje no determinan la forma de pensar o actuar de sus públicos.

Así mismo se ha identificado la ausencia de estrategias institucionales para el manejo de la crisis de comunicación, ya que como se ha evidenciado la eliminación de mensajes negativos a la gestión de la institución no mitiga la crisis, al contrario, motiva a que la misma busque otros espacios para hacer eco de la opinión que menoscabe en la imagen y reputación institucional. Otra de las conclusiones es que la inmediatez de la información por un canal bidireccional de interacción amerita que deba ser manejada de manera efectiva, con transparencia y claridad ya que los públicos valoran la empatía y transparencia de la comunicación en un momento de crisis.

Respecto al mensaje en un entorno de crisis, debe ser claro, concreto y con el tono adecuado para reducir al máximo el riesgo de afectar la relación entre la institución y sus públicos y por ende a la imagen de la institución; respaldando la teoría del conductismo o de efectos limitados, resaltando el criterio de la audiencia frente al mensaje expuesto y el efecto *feedback*. Finalmente, los resultados de la presente investigación motivan a continuar con el desafío de profundizar en la versatilidad de la comunicación digital, su importancia y su incidencia en todos los ámbitos del desarrollo institucional, con la finalidad de que las organizaciones comprendan la importancia de aplicar estrategias de comunicación digital frente a las crisis por medio de canales efectivos y en base a narrativas que generen credibilidad y confianza.

## Referencias

- Abadía, A., Manfredi, L. C., & Sayago, J. T. (2023). Comunicación de crisis durante la pandemia del Covid-19 y su impacto en los sentimientos de la ciudadanía. *Opinião Pública*, 29(1), 199-225.
- Almansa Martínez, A., & G. Ponce, D. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Más Poder Local*, (46), 14-24.
- Anguera, M.T. (2003). La observación. En C. Moreno Rosset, (ed.). *Evaluación psicológica. Concepto, proceso y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia* (pp. 271-308). Sanz y Torres
- Allendez, J. (2023). Estudiar crisis y comunicaciones: Apuntes metodológicos para entornos de hipertrofia mediática. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (194). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi194.9619>
- Buenaventura, G. (2020). Trust as a mechanism to improve. *Cuadernos de administración*, 53-63.
- Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Pr review*, 341-354.
- Caiche-Vera, M. B., & García-González, V. M. (2022). Comunicación de Crisis: Gestión de la Comunicacional Organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REI-COMUNICAR*, 5(9), 63-80.
- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*. Fondo de Cultura Económico
- Castells, M. (2021). Internet y la sociedad red. [www.sociologia.de](http://www.sociologia.de).

- Portillo, J. P. V. (2021). Qué hacer cuándo arde la Red: gestión de crisis de comunicación on-line. *Comunicación y hombre: Revista interdisciplinaria de ciencias de la comunicación y humanidades*, (17), 381-383.
- Del Alcazar, J. (2023). *Ecuador, estado digital junio 2023*. Menttino.
- Hernández-Nieto, R. (2011). *Instrumentos de Recolección de datos en Ciencias Sociales y Ciencias Biomédicas: validez y confiabilidad*. Universidad de Los Andes.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera, I. M., & Belda, J. P. M. (2021). Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King. *Obra digital: revista de comunicación*, (20), 49-66.
- INEC. (2022). *Tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador*. INEC.
- Kvale, S. (1996). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Mannuci, M. (2024). *Comunicación estratégica*. Actio.
- Martínez Solana Y. y Martín García T. (2021). Análisis comparativo de la gestión gubernamental de comunicación de crisis de la Covid-19, vacas locas y atentados del 11M. *Historia y Comunicación Social*, 26, 61-73. <https://doi.org/10.5209/hics.74242>
- Martínez Solana, M. Y., & Túñez-López, J. M. (2021). La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 26(50). <https://doi.org/10.1387/zer.22074>
- Mayol, A. (2020). Protestas y disrupción política y social en Chile 2019. crisis de legitimidad. *Asian journal of latin american studies*, 33(2), 85-98
- Larking, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. Palgrave Macmillan.
- Losada J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. DIRCOM.
- Perales, R., & Blanco, P. (2020). *Métodos de observación en comunicación digital*. Alianza Editorial.
- Portela Maquieira, S., Tarí Guilló, J. J., y Molina Azorín, J. F. (2016). *Propuesta de un modelo para medir los efectos del liderazgo en los resultados de la calidad*. Facultad de Turismo y Finanzas
- Portillo, J. P. V. (2021). Qué hacer cuándo arde la Red: gestión de crisis de comunicación on-line. *Comunicación y hombre: Revista interdisciplinaria de ciencias de la comunicación y humanidades*, (17), 381-383.
- Regester, M., & Larking, J. (2002). *Risk issues ans crisis managemente a casebook*. Kogan.
- Rincón, O., & Huertas, A. (2003). *Métodos y técnicas de investigación en comunicación social*. Grupo Editorial Norma.
- Rodríguez Martínez, Á. D., & Rodríguez Esclarazán, M. F. (2023). *Bases teórico-metodológicas del modelo de gestión de comunicación de crisis*. Universidad de Matanzas.

- Jorge Noé Silva Castillo, Christiam Xavier Núñez Zavala, Hernán Ramiro Pailiacho Yucta, & Geonatan Octavio Peñafiel Barros. (2024). Narrativas en redes sociales: Experiencias pedagógicas digiculturales. *Dominio De Las Ciencias*, 10(1), 1088–1102. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i1.3763>
- Vásquez, M., Hinostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza institucional. *Revista de psicología*, 1-17.
- Vidal Díaz, D., Vidal Díaz, D., & Gutiérrez López, O. (2022). Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones. *Explorador Digital*, 6(3), 258-283. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>
- Waisbord, S. (2022). Mas que infodemia. pandemia, posverdad y el peligro del irracionalismo. *Inmediaciones de la comunicación*, 31-53.
- Wallace, R., Liebman, A., & Cháves, L. (2020). COVID 19 and circuits of capital. *Monthly review*, 1-13.
- Westphalen, M. (1998). *Communicator le guide de la communication*. Dunod.
- Zurro-Antón, N., Moreno, Ángeles, & Fuentes-Lara, M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional De La información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>

## **Autores**

**Gabriela del Pilar Hidrobo Nina.** Comunicadora Social y Abogada. Maestría en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Magister en Comunicación Política, Magna Cum Laude. Maestría en Comunicación Estratégica Digital y Audiovisual. Asesora en Comunicación Política y Organizacional. Secretaria General Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

**Sandra Elizabeth Mena Clerque.** Universidad Católica de Cuenca.

## **Declaración**

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.