

## El impacto de la polarización social en la comunicación de crisis: la opinión de consultores y dircoms sobre la toma de decisiones

*The impact of polarization on crisis communication: insights from consultants and CCOs on decision-making*

*O impacto da polarização social na comunicação de crise: a opinião de consultores e diretores de comunicação sobre a tomada de decisões*

DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v2026.8989>

RAFAEL SANTANA<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-3332-9040>

MÓNICA VIÑARÁS

<https://orcid.org/0000-0001-8792-5927>

JUAN ENRIQUE GONZÁLVEZ

<https://orcid.org/0000-0001-5127-7753>

Las tecnologías de la información y la comunicación y las redes sociales promueven un entorno de polarización social en el que las empresas encuentran mayores complicaciones al gestionar una crisis. A partir de un estudio cualitativo que se basó en 12 entrevistas en profundidad a consultores y dircoms con más de 15 años de experiencia profesional, recopilamos información que explica las razones detrás de este fenómeno. Los resultados muestran coincidencias sobre cómo el discurso político se ha trasladado al discurso organizacional, situación que debe alertar a las empresas a reforzar sus recursos para abordar estas situaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación de crisis, gestión de riesgos, polarización, TIC's, redes sociales.

*Information and communication technologies and social media foster an environment of social polarization, making it increasingly challenging for companies to manage crises effectively. Through a qualitative study based on 12 in-depth interviews with consultants and chief communications officers with over 15 years of professional experience, we gather insights that explain the reasons behind this phenomenon. The findings reveal commonalities regarding how political discourse has permeated organizational discourse, a situation that should alert companies and encourage them to strengthen their resources to address these challenges.*

**KEYWORDS:** Crisis communication, risk management, polarization, ICTs, social media.

*As tecnologias da informação e comunicação e as redes sociais promovem um ambiente de polarização social no qual as empresas enfrentam maiores dificuldades para gerenciar uma crise. A partir de um estudo qualitativo realizado por meio de 12 entrevistas aprofundadas com consultores e diretores de comunicação com mais de 15 anos de experiência profissional, foram obtidas informações que explicam as razões para isso. Os resultados mostram coincidências sobre como o discurso político se transferiu para o discurso organizacional, situação que deve alertar as empresas e, assim, reforçar seus recursos para lidar com essas situações.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação de crise, gestão de riscos, polarização, TIC, redes sociais.

Cómo citar este artículo:

Santana Villegas, R., Viñarás, M., & González, J. E. (2026). El impacto de la polarización social en la comunicación de crisis: la opinión de consultores y dircoms sobre la toma de decisiones. *Comunicación y Sociedad*, e8989. <https://doi.org/10.32870/cys.v2026.8989>

<sup>1</sup> Autor de correspondencia.

[josantana@up.edu.mx](mailto:josantana@up.edu.mx)

Fecha de recepción: 31/01/25. Aceptación: 29/08/25. Publicado: 04/03/26.

## INTRODUCCIÓN: POLARIZACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS

Diversos autores describen la época actual como una sociedad de la información y del conocimiento (García Nieto et al., 2020) en la que las redes sociales cambian las relaciones entre individuos y organizaciones, sean estas entre empresas y consumidores o entre ciudadanía y organizaciones, instituciones y tercer sector (Serrano et al., 2019).

Las dinámicas actuales de los negocios presentan características distintas a las del pasado, principalmente derivadas de los cambios tecnológicos en los medios de comunicación, lo que se conoce como *Comunicación 3.0*, es decir, la que se refiere a redes sociales, blogs y wikis, que conforman una nueva manera de generar relaciones a través de la red (Viñarás et al., 2010).

El ecosistema digital actual está formado por comunidades cuyo núcleo se encuentra en lo afectivo y en la polarización de ideas, mismas que impactan directamente el tipo de comportamiento y el consumo comunicacional (Calvo & Aruguete, 2020). Las plataformas digitales han facilitado la creación de “cámaras de eco” (Sunstein, 2017) o de “burbujas de filtro” (Pariser, 2011) en las que los individuos se exponen a información que confirma sus creencias preexistentes, lo que intensifica la polarización y dificulta el diálogo, pues limitan la exposición de los usuarios a perspectivas diversas.

En ese mismo ecosistema se presenta una saturación de información que obliga a tomar una decisión rápida, lo que facilita aceptar ideas falsas que vayan de acuerdo con nuestra forma de pensar y a rechazar las contrarias, rindiéndonos a la espontaneidad mental como si fuera algo indiscutible (Innerarity, 2022). La personalización algorítmica de la información no solo afecta lo que las personas conocen sobre el mundo, sino también cómo perciben la realidad social, ya que la selección automatizada de contenidos puede distorsionar la comprensión individual sobre la diversidad de opiniones y experiencias existentes en la sociedad (Pariser, 2011).

La fragmentación del espacio informativo digital ha terminado por erosionar la capacidad de las sociedades para mantener experiencias compartidas y narrativas comunes (Sunstein, 2017). Lo anterior lleva a la difusión de discursos de odio caracterizados por su virulencia: “este

tipo de publicaciones genera efectos directos sobre los que son amenazados o violentados en la esfera pública por sus posiciones políticas, sus opiniones, o por pertenecer a minorías sociales” (Slimovich & Richard, 2025, p. 2)

Son esencialmente dos variables las que se deben tener en cuenta para entender la manera en que los temas polémicos generan polarización: en primer lugar, están los cambios en el contenido de nuestras creencias, que es a lo que se llama *polarización ideológica*, y, en segundo lugar, las modificaciones en las actitudes con las que defendemos esas creencias y enfrentamos actitudes de los demás, lo que se denomina *polarización afectiva* (Velasco Arias, 2023).

La exposición selectiva a las opiniones afines en redes sociales ha catalizado este fenómeno, razón por la cual se está proponiendo sustituir el concepto de *burbujas epistémicas* por *bunkers epistémicos*, lo cual permitiría acentuar el componente afectivo e identitario: “Se debe señalar que las redes sociales pueden generar polarización, ya que la red fomenta que los usuarios solo reciban información consistente con sus opiniones y se reúnan con individuos que piensan como ellos” (Ruiz-Dodobara et al., 2023, p. 16).

Distintos estudios empiezan a abordar cómo se va configurando la atención o exposición selectiva de los usuarios a distintos mensajes, incluso cuando son vulnerables y pueden ser explotados por actores de distintos tipos que buscan “distorsionar la economía de la atención e influir en la opinión pública a través de subterfugios, falsos rumores o la constante descontextualización” (Magallón & Campos, 2021, p. 29).

Como indican Rodríguez-Virgili y Serrano-Puche (2019), “el espacio público digital, ya sea a través de las redes sociales, los blogs u otros foros, permite a los ciudadanos participar en la opinión pública de diferentes maneras, que se compaginan con otras vías tradicionales” (p. 35). Sin embargo, es un hecho que en este espacio público digital se ha pasado de hablar de las consecuencias de la desinformación, la posverdad y las llamadas *fake news* (Mut Camacho & Rueda Lozano, 2022) para centrar el debate en la polarización, tanto política como social, como estrategia y resultado de la nueva esfera pública digital.

En un entorno polarizado cesa el diálogo, los moderados son considerados tibios por ambas partes y los mediadores son traidores, por

lo que cualquier excusa es buena para iniciar una crisis que pondrá a prueba la capacidad que tiene una organización para poner en práctica de manera eficiente y eficaz las operaciones de emergencia necesarias para reducir amenazas a la salud y a la seguridad del individuo, los perjuicios a la propiedad, ya sea pública o privada, o una consecuencia negativa para el desarrollo normal de la empresa (De la Cierva, 2021).

Gestionar una crisis se puede definir como “el proceso por el cual una comunidad u organización hace frente a un evento inesperado que amenaza con dañar su estructura, sus partes interesadas o al público en general” (Hristoulas & Chong, 2020, p. 159). Durante las crisis, cada segundo es clave y la capacidad para comunicar de manera clara y eficiente es primordial (Xiao & Yu, 2025). Esto requiere un enfoque proactivo que incluya una preparación previa, monitoreo constante de señales de alerta, así como la implementación de protocolos de respuesta bien definidos que permitan una comunicación coherente y oportuna con todos los públicos de interés involucrados (Coombs, 2012).

El vínculo con la gestión de intangibles es directo y debe tenerse en cuenta, pues su impacto en la reputación corporativa está demostrado y es cada vez mayor (Santana Villegas et al., 2023). Tener éxito al gestionar una crisis, según Vanalocha et al. (como se cita en Medina & Kvirikashvili, 2021) “depende tanto de la respuesta adecuada que se dé a los desafíos políticos, estratégicos y comunicativos como la que se dé a los propiamente instrumentales” (p. 102). Durante la gestión de crisis se debe comunicar de manera breve y clara, enviar mensajes clave elementales y ser positivo y objetivo, aplicando principios básicos de transparencia, apertura y responsabilidad. Las instituciones deben ser muy claras y hacer esfuerzos para entender que se les pide más que al resto de la sociedad, precisamente por el carácter que representan (Coombs, 2012; Espino, 2022).

En síntesis, la situación actual no constituye un fenómeno inédito, pero presenta características que la diferencian por su particular intensidad. Las crisis, tradicionalmente definidas por la pérdida de control y la incertidumbre, se desarrollan hoy en un entorno marcado por niveles crecientes de irracionalidad e imprevisibilidad. En este escenario, los profesionales dedicados a la comunicación y las relaciones públicas enfrentan el desafío de desempeñar su labor en entornos comunicacio-

nales complejos donde se deben equilibrar tanto la defensa de los intereses organizacionales, como la responsabilidad social de contribuir al debate público informado y constructivo (Heath, 2010).

## METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como objeto de estudio el impacto de la polarización en la toma de decisiones al gestionar la comunicación de crisis. Así, su objetivo general es conocer la opinión de los profesionales de la gestión de la comunicación –consultoría y dirección de comunicación– sobre las dificultades que representa gestionar crisis en escenarios polarizados.

Tratándose de un contexto complejo y novedoso en nuestra sociedad, se estimó necesario utilizar una técnica que permitiera “adaptarse a los sujetos y a las condiciones” (Díaz-Bravo et al., 2013, p. 163), es decir, “reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones” (Robles, 2011, p. 39). La entrevista semiestructurada limita esta capacidad de reflexión y, sobre todo, evita cualquier condicionamiento en las preguntas (Ríos, 2019), lo cual, tratándose de polarización, sería una cuestión que podría influir en los entrevistados.

Para lograr lo anterior, como objetivos particulares se pretende detallar lo que cada participante entiende por crisis a partir de su experiencia; en segundo lugar, revisar qué aspectos del entorno político, económico, social y cultural actual favorecen que se presente una crisis organizacional; en tercero, conocer su opinión respecto a cómo afecta a la presión y activismo que ejercen los diferentes públicos de interés actualmente; en cuarto lugar, profundizar en el impacto de la polarización social como crisis y su influencia en las posibles crisis empresariales. Por último, en quinto lugar, el objetivo es analizar cómo ha afectado a la estrategia, si las empresas son solamente reactivas cuando se presenta una crisis o, a partir de los cambios en el entorno, han tomado una posición que privilegia la planeación para evitar en la medida de lo posible enfrentar una situación de crisis.

Los profesionales de la comunicación se enfrentan a una situación sin precedentes. Por este motivo, se ha considerado imprescindible una

técnica cualitativa que pueda ahondar en la cuestión. Se trata de una metodología de tipo exploratorio de corte cualitativo que se basa en entrevistas en profundidad. Este tipo de técnicas permite aproximarse al objeto de estudio que requiere, por su novedad, recopilar información entre las variables que deberán examinarse en profundidad en futuras investigaciones. La variable dependiente es la gestión de la comunicación de crisis y la variable independiente es la polarización, dado que este factor es el que está afectando a la gestión.

La entrevista en profundidad estructurada permite conseguir información de primera mano para recoger el punto de vista de los sujetos entrevistados (Carmona & Anguita, 2021) y así comprender mejor la problemática que es objeto de estudio a partir del punto de vista de los protagonistas (Verdeja, 2022), gracias al entorno de confianza creado (Castro, 2021). En este caso, el hecho de que el investigador haya ejercido la misma profesión que los entrevistados supone una ventaja por la necesidad de conocer a profundidad la toma de decisiones en estas situaciones, tal y como indican numerosos autores.

Se trata de “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes... dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 101). En esta técnica, el entrevistador se convierte en un instrumento más de la investigación, que explora, detalla y rastrea la información más relevante para su análisis, a través de sus preguntas (Lázaro, 2021; Robles, 2011).

#### *Determinación de la muestra*

La muestra consta de 12 profesionales con 15 años o más de trayectoria en gestión de la comunicación estratégica, concretamente, 8 consultores que trabajan para despachos de comunicación internacionales y 4 directores de comunicación en empresas internacionales con sede en México.

Una experiencia de al menos 15 años permite garantizar que tengan conocimiento de la profesión y su evolución. Todas las personas entrevistadas, además, han tenido experiencia gestionando crisis para sus clientes o sus empresas. Se utilizó el muestreo por conveniencia, ya que

este se emplea cuando no se sabe cuántos sujetos puede tener la población de la que se quiere obtener la muestra, por lo que se recurre a los sujetos que estén disponibles (Mendieta, 2015). De igual manera, este muestreo permite seleccionar aquellos casos accesibles y que acepten ser incluidos (Otzen & Manterola, 2017).

Las entrevistas fueron realizadas a través de videollamadas con cada uno de los integrantes de la muestra: entre los consultores, siete hombres y una mujer, y entre los dircoms, dos hombres y dos mujeres. Todos ellos trabajan para firmas de consultoría internacionales y empresas transnacionales o con reconocimiento internacional. Para las entrevistas se hizo una solicitud formal a diferentes profesionales que cumplieran el requisito en cuanto a experiencia y los entrevistados fueron quienes respondieron afirmativamente a la invitación, por lo que el hecho de que haya más hombres que mujeres entre las personas entrevistadas no fue un resultado que se haya buscado.

Más que generalizaciones aplicables a grandes grupos, que es el fin de los enfoques cuantitativos, se planteó ahondar en las prácticas y percepciones de los entrevistados, y para ello se ponderó la profundidad y riqueza de las respuestas sobre el tamaño de la muestra (González et al., 2021).

Si bien este estudio fue realizado en México, se entrevistó a personas que forman parte de empresas y despachos de comunicación internacionales, por lo que los hallazgos pueden aplicarse también a otros entornos.

TABLA 1  
LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Núm.	Posición	Años de experiencia
1	Consultor	Superior a 20 años
2	Director de comunicación	Superior a 15 años
3	Consultor	Superior a 15 años
4	Directora de comunicación	Superior a 25 años
5	Consultor	Superior a 20 años
6	Directora de comunicación	Superior a 15 años
7	Consultor	Superior a 25 años

Núm.	Posición	Años de experiencia
8	Consultor	Superior a 15 años
9	Consultor	Superior a 25 años
10	Consultora	Superior a 15 años
11	Consultor	Superior a 25 años
12	Director de comunicación	Superior a 25 años

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

Para la presentación de resultados, se utilizó el enfoque de análisis temático, ya que se trata de un enfoque cualitativo que permite identificar, analizar y reportar patrones o temas dentro de los datos (Braun & Clarke, 2012). Se trata de “concentrar todos los datos que se refieren a temas, ideas y conceptos similares y analizarlos” (Robles, 2001, p. 46). Los resultados se presentan en un concentrado de la información más relevante que se obtuvo de las entrevistas, las cuales se agrupan de acuerdo con cada uno de los objetivos particulares de la investigación y los temas que aparecen. Todas las entrevistas fueron transcritas, se analizaron en cuanto a contenido y se identificaron los temas coincidentes y concluyentes. Cada tema se ha acompañado de citas textuales que lo ilustran.

El objetivo general del estudio es conocer la opinión de los profesionales de la gestión de la comunicación –consultoría y dirección de comunicación– sobre las dificultades que representa gestionar crisis en escenarios polarizados. Antes de detallar cada uno de los objetivos específicos, los resultados reflejan que la opinión generalizada es que la polarización ha modificado las características de los elementos de las crisis, en las que la emocionalidad y la tecnología obligan a las empresas a tomar decisiones sobre nuevas temáticas y situaciones.

### *Concepto de situación de crisis*

Tal como ha sido señalado, el primer objetivo particular de esta investigación es conocer el concepto que cada una de las personas entrevistadas tiene sobre las crisis, por lo que la primera parte de la entrevista gira en torno a la definición que cada quien ofrece. Al analizar cada una de

las respuestas se encuentran coincidencias en todas las definiciones. En general, se refieren a las crisis como eventos disruptivos, inesperados, que pueden dañar la reputación y ponen en riesgo la continuidad del negocio al afectar las relaciones con sus diferentes *stakeholders*.

Es un evento que, en términos de comunicación, pone en peligro la viabilidad del negocio o pone en peligro la reputación de una marca (Entrevistado 1).

El concepto básico de crisis es cualquier situación que genera disrupción en la operación normal y natural de la compañía (Entrevistado 4).

Es cualquier situación que ponga en riesgo particularmente dos circunstancias de la compañía: su reputación o la continuidad de las operaciones de la compañía (Entrevistado 5).

### *Factores del entorno y su influencia en la crisis organizacional y su comunicación*

El segundo objetivo particular busca entender qué aspectos del panorama político, económico, social y cultural actual favorecen que se presente una crisis organizacional. Las respuestas coinciden en que se vive un entorno de convulsión en el que la tecnología transparenta mucha información que antes no interesaba. Así, existe un alto nivel de conexión y gran distribución de información falsa o engañosa; los factores emocionales tienen más peso; hay un cambio en cuanto a las expectativas que la sociedad tiene hacia las organizaciones y las decisiones gubernamentales, y los conflictos geopolíticos tienen un mayor impacto en las organizaciones.

Vivimos en un entorno disruptivo porque realmente es un entorno cambiante permanentemente (Entrevistado 7).

Es un entorno que deja de lado el pragmatismo y en el que entra mucho la emocionalidad (Entrevistado 5).

Hay una expectativa incluso de que las empresas se pronuncien por ciertas cuestiones en las que antes no tenían que pronunciarse (Entrevistado 2).

### *La creciente presión y el activismo en la gestión de crisis*

El tercer objetivo es conocer la opinión respecto a la presión y el activismo que ejercen en la actualidad los diferentes públicos de interés. La opinión generalizada es que la tecnología ha dado lugar a un activismo social por parte de distintos grupos de interés, que ejercen mayor presión a las empresas, y esto no es algo que parezca detenerse, sino que evoluciona de manera continua. Todo es constantemente cuestionado.

El consumidor de hoy es demasiado radical, no te perdona absolutamente nada. Está dispuesto a hablar mal en las redes sociales. Es un tirano (Entrevistado 11).

Vivimos en una caja de cristal. Ya no hay secretos. Cualquiera puede grabar con un celular y filtrar, y eso nos obliga a pasar de la era de la estética a la era de la ética (Entrevistado 9).

### *La polarización como factor de crisis en las organizaciones*

El cuarto objetivo es confirmar sus puntos de vista respecto a si se vive en estos tiempos un entorno de polarización social y si ello dificulta gestionar alguna crisis que pudiera presentarse. Las personas entrevistadas coinciden en que una parte visible de estos cambios en el contexto y la polarización que se genera dificultan gestionar las crisis organizacionales.

La polarización es parte intrínseca de la persona. Lo único que cambia es que ahora es visible. Antes las empresas no escuchaban, las conversaciones estaban lejos de ellas. Hoy la escuchas, aunque no quieras (Entrevistado 8).

La pandemia exacerbó muchos miedos y también hubo una falta de confianza en instituciones que de por sí ya venían con disminuciones en sus índices de confianza. Pues ahora todavía más. Y esto está polarizando o ha polarizado el mundo (Entrevistado 10).

### *La estrategia de comunicación de crisis*

El quinto objetivo es conocer si, desde su perspectiva, las empresas siguen siendo reactivas cuando se presenta una crisis o si, a partir de los cambios en el entorno, han tomado una posición que privilegia la planeación para evitar enfrentar una situación de crisis. En este caso, los consultores coincidieron en que hay más conciencia, pero hace falta mucho trabajo. Los directores de comunicación están de acuerdo en que las empresas para las que laboran se toman más en serio el tema de las crisis, pero coinciden con los consultores en cuanto a que, en el resto de las organizaciones, todavía falta que las empresas profundicen en los programas de prevención de crisis.

Entonces se ha vuelto mucho más profesional el tema de crisis. La realidad es que ya, a diferencia de lo que era antes, tenemos un entrenamiento basado en operaciones y hoy en día es imposible pensar en hacer un entrenamiento de crisis en operación sin hablar de la comunicación (Entrevistado 4).

Conozco gente que su experiencia es muy distinta y que trabajan en empresas que se miran el ombligo y no son conscientes del impacto que pueden tener (Entrevistado 6).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### *Implicaciones teóricas*

La transformación que atraviesa la comunicación de crisis exige una revisión crítica de los marcos clásicos, hoy desbordados por entornos hiperconectados, emocionales y polarizados. La evidencia muestra que la arquitectura algorítmica y las dinámicas de plataforma amplifican contenidos morales y emocionales y los dotan de un perfil potencialmente importante, lo que reconfigura ritmos y lógicas de las crisis (Brady et al., 2017; Vosoughi et al., 2018). En paralelo, la exposición en las redes sociales no corrige sesgos, sino que, como demuestra la literatura desde hace ya algunos años, puede intensificar la polarización, incluso cuando se encuentran puntos de vista opuestos (Bail et al., 2018; Bakshy et al., 2015). Este marco sociotécnico multiplica la incertidumbre y acelera atribuciones de responsabilidad, lo que eleva los costes reputacionales de cada movimiento.

Las categorías ancladas en control, jerarquía y linealidad resultan insuficientes frente a fenómenos de viralidad, retroalimentación y conflicto identitario. La polarización afectiva, que produce brechas emocionales entre los bloques, erosiona el terreno para consensos y convierte cualquier asunto en un campo de batalla simbólico, con efectos directos sobre la recepción de mensajes corporativos (Iyengar et al., 2019). En este marco, insistir en enfoques unidireccionales o puramente instrumentales pasa por alto que las audiencias cocrean las narrativas, se disputan los marcos de referencia y sancionan, o incluso demonizan, públicamente las respuestas.

Consistentemente, los marcos operativos deberían desplazarse desde la gestión del mensaje hacia la gobernanza relacional del conflicto. Deben anticiparse a los ciclos de indignación, monitorear los climas afectivos y diseñar respuestas iterativas, verificables y empáticas. La teoría situacional de la comunicación en crisis sigue siendo útil para alinear respuestas con percepciones de responsabilidad y atenuar el daño reputacional (Coombs, 2007), pero su implementación necesita integrarse con analítica de redes, dinámicas de difusión y economía de la atención. Además, el auge del activismo sociopolítico corporativo tensiona la neutralidad estratégica e implica determinados riesgos. Desde luego, posicionarse puede fortalecer vínculos, pero también puede activar boicots, generar una respuesta colectiva negativa o incluso establecer un efecto boomerang en contextos polarizados (Dodd & Supa, 2015).

Por ello, la discusión teórica debe incorporar evidencia sobre difusión, emocionalidad y polarización para construir modelos transdisciplinarios (comunicación, psicología, ciencia de redes) capaces de operar en un entorno de alta complejidad, exigencia, emocionalidad y riesgo.

### *Implicaciones prácticas*

Las organizaciones se ven ahora afectadas por un entorno más agresivo y convulso. Las personas entrevistadas coinciden en que existen factores geopolíticos, sociales, económicos y culturales que antes no tenían impacto en las empresas, pero que hoy exigen monitoreo constante (Bonime-Blanc, 2016; Mañas-Viniegra et al., 2019). Esta es la primera conclusión de la investigación: el entorno impacta las organizaciones

tanto cualitativa como cuantitativamente, lo que provoca situaciones de crisis en mayor cantidad e intensidad.

En segundo lugar, se concluye que el concepto de polarización no es exclusivo de la literatura política. Las organizaciones hoy están inmersas en una sociedad polarizada en la que parece no existir un deseo de llegar a puntos de acuerdo, sino de lograr imponer sus ideas (Mut Camacho & Rueda Lozano, 2022; Velasco Arias, 2023). Esto representa un riesgo para las empresas debido a que se espera que se sumen al activismo y, ante la posibilidad de tomar alguna postura, pueden generar el descontento de quienes no están de acuerdo con la posición contraria. Es decir, la polarización política y social llega a la empresa, por lo tanto, esta se enfrenta a un nuevo escenario propio de la política y que antes le era ajeno.

A partir de lo anterior, otra conclusión es que existe mayor presión de los públicos de interés debido al acceso a la información y a la creciente exposición (García Nieto et al., 2020) que sitúa a la empresa en un escaparate y la obliga a apostar por estrategias de transparencia y a hacer un especial esfuerzo por mantener su propia narrativa. Hay un activismo más visible por parte de los públicos, lo que coloca a las empresas en una especie de vitrina que aumenta las expectativas que se tienen de ellas y las presiona para manifestarse a favor o en contra de ciertos asuntos (Bonilla, 2014). Esto implica una constante atención a las diferentes narrativas para establecer la propia y evitar así caer en una crisis por omisión o por acción.

Por otro lado, la emocionalidad que caracteriza la polarización del debate público se ha trasladado a la esfera de las organizaciones (Magallón & Campos, 2021), donde a estas se les exige un compromiso que, en ocasiones, sobrepasa su rol, pues hay una expectativa incluso de que las empresas se pronuncien por cuestiones en las que antes no tenían que pronunciarse. Podría considerarse que la polarización ha cambiado el tono de la comunicación y empuja a las organizaciones a posicionarse en temas ajenos a su propio negocio, lo que lleva a concluir también que la polarización política y social ha aumentado e intensificado las situaciones de crisis en las empresas con el riesgo reputacional que ello supone. Esto obliga a tomar decisiones ajustadas a las características del contexto: mayor transparencia, lenguaje más emocional, activismo corporativo, etc.

En términos generales, los hallazgos permiten concluir que la polarización genera un estado de vulnerabilidad permanente para las organizaciones, en el cual los riesgos de crisis se incrementan y se diversifican. Los cambios no se presentan propiamente en el concepto de crisis, sino en la manera en que se gestiona actualmente. A pesar de que las organizaciones entienden que la mejor manera de afrontar una crisis es evitarla, esto todavía no es la generalidad, y reaccionar a una crisis en lugar de evitarla sigue siendo lo más común.

Investigaciones de este tipo permiten conocer puntos de vista de los profesionales que día a día están al frente de la comunicación, ya sea para evitar una crisis o para gestionarla, por lo que sus puntos de vista son valiosos por la actualidad que representan. Los resultados del presente estudio son de utilidad para las personas investigadoras de este campo, pero también para profesionistas y profesionales de la comunicación de crisis en proceso de formación, pues los conocimientos compartidos son el resultado de muchos años de experiencia por parte de las personas entrevistadas. Futuros trabajos pueden abordar los puntos de vista de estos profesionales sobre el papel que juegan los directores generales en la gestión de crisis y su impacto en la reputación corporativa, así como conocer qué tan conscientes son del papel que cumplen como resguardo de la reputación corporativa.

### *Limitaciones de la investigación*

El análisis se apoya en un marco teórico acotado que, aunque incluye referencias actuales y relevantes, no cubre la totalidad del amplio campo interdisciplinario sobre comunicación en crisis y polarización. Esta selección puede generar un sesgo de enfoque y limita la generalización de las reflexiones.

Además, la aproximación se centra en un plano principalmente discursivo y estratégico, sin incorporar un trabajo empírico exhaustivo ni entrevistas con profesionales o públicos. Ello restringe la validación práctica de las hipótesis y obliga a considerar los ejemplos presentados únicamente como un análisis exploratorio y no como un estudio de caso sistemático.

También hay que tener en cuenta que los fenómenos de polarización y viralidad en entornos digitales evolucionan rápidamente, por lo que las conclusiones aquí expuestas poseen un carácter provisional y

pueden quedar desactualizadas en un corto plazo. Eso se extiende a la dimensión geográfica y cultural, puesto que gran parte de la literatura y los ejemplos provienen de sociedades occidentales y plataformas globales, lo que dificulta extrapolar los hallazgos a otros contextos socio-políticos y mediáticos.

Por último, la complejidad inherente de la comunicación en crisis hace difícil aislar y medir con precisión todas las variables implicadas. Estas limitaciones no restan valor al análisis, pero sí subrayan la necesidad de futuras investigaciones con metodologías mixtas y comparadas, tal como destacan Coombs (2007) y Holland et al. (2021), quienes coinciden en que el campo requiere enfoques más integradores y sensibles a la complejidad del entorno actual.

### *Futuras líneas de investigación*

Las limitaciones señaladas abren distintas oportunidades para el desarrollo de investigaciones futuras. En primer lugar, resulta pertinente diseñar estudios empíricos comparados que examinen cómo diferentes tipos de crisis (corporativas, políticas, sanitarias, tecnológicas) se ven atravesadas por la polarización y la emocionalidad en entornos digitales. Esto permitiría identificar patrones comunes y particularidades contextuales que hoy permanecen poco exploradas.

En segundo lugar, es necesario incorporar metodologías mixtas que combinen análisis de contenido, estudios de redes sociales, encuestas de percepción ciudadana y entrevistas en profundidad a profesionales de la comunicación de crisis. Este enfoque podría ofrecer una visión más holística sobre los factores que amplifican o mitigan los efectos de la polarización en la gestión de crisis y sobre el papel que juegan las y los directores generales en estos procesos, así como el impacto en la reputación corporativa.

Otro eje de desarrollo consiste en ampliar la perspectiva interdisciplinaria. El campo se beneficiaría de integrar aportes de la psicología social (sobre sesgos cognitivos y polarización afectiva), la sociología del riesgo (Sundberg, 2024) y la ciencia de datos (Vosoughi et al., 2018), lo que facilita construir marcos explicativos más sólidos para comprender la dinámica de las crisis en sociedades hiperconectadas.

Finalmente, futuras investigaciones deberían explorar el papel de la inteligencia artificial y la automatización en la detección temprana de narrativas polarizantes, la verificación de información y la anticipación de climas emocionales. La incorporación de estas herramientas plantea retos éticos y prácticos que requieren atención académica sistemática (Cinelli et al., 2020).

### **Referencias bibliográficas**

- Bail, C. A., Argyle, L. P., Brown, T. W., Bumpus, J. P., Chen, H., Hunzaker, M. F., Lee, J., Mann, M., Merhout, F., & Volfovsky, A. (2018). Exposure to opposing views on social media can increase political polarization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *115*(37), 9216-9221. <https://doi.org/10.1073/pnas.1804840115>
- Bakshy, E., Messing, S., & Adamic, L. A. (2015). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. *Science*, *348*(6239), 1130-1132. <https://doi.org/10.1126/science.aaa1160>
- Bonilla, C. (2014). *Oportunidades de las Relaciones Públicas en la Internet*. Proyectos de Comunicación y Cultura, S.C.
- Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional*. Biblioteca Corporate Excellence.
- Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. (2017). Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *114*(28), 7313-7318. <https://doi.org/10.1073/pnas.1618923114>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. En H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Calvo, E., & Aruguete, N. (2020). *Fake News, trolls y otros encantos. Cómo funcionan (para bien y para mal) las redes sociales*. Siglo XXI.
- Carmona Rodríguez, M., & Anguita Acero, J. M. (2021). El impacto de la publicidad en los hábitos alimenticios de los españoles: una cues-

- ción de educación alimentaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 11, 29-53. <https://doi.org/10.35669/reys.2021.11.e267>
- Castro, R. (2021). Observación participante. Historias de una vida y entrevista en profundidad. En J. M. Tejero (Ed.), *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario* (pp. 85-102). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. [http://doi.org/10.18239/estudios\\_2021.171.05](http://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.05)
- Cinelli, M., Quattrocioni, W., Galeazzi, A., Valensise, C. M., Brugnoli, E., Schmidt, A. L., Zola, P., Zollo, F., & Scala, A. (2020). The COVID-19 social media infodemic. *Scientific Reports*, 10, 16598. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-73510-5>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
- De la Cierva, Y. (2021). *Navegar en aguas turbulentas*. IESE Business School.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2015). Testing the viability of corporate social advocacy as a predictor of purchase intention. *Communication Research Reports*, 32(4), 287-293. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853>
- Espino González, J. (2022). Institutional communication in the COVID-19 crisis: the case of Málaga City Council. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 67-92. <http://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e774>
- García Nieto, M. T., Viñarás, M., & Cabezuelo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El Profesional de la Información*, 29(3), e290319. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>

- González, R. A., Díaz Cerveró, E., & Barredo Ibáñez, D. (2021). Reportear bajo amenaza: violencia, profesionalización y modernización irregular del sistema mediático mexicano. *Palabra Clave*, 24(1), 1-27. <https://doi.org/10.5294/pacla.2021.24.1.1>
- Heath, R. L. (2010). *The SAGE Handbook of Public Relations*. Sage.
- Holland, D., Seltzer, T., & Kochigina, A. (2021). Practicing transparency in a crisis: Examining the combined effects of crisis type, response, and message transparency on organizational perceptions. *Public Relations Review*, 47(2), 102017. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102017>
- Hristoulas, A., & Chong, S. (2020). La gestión de crisis. *Iuris Tantum*, 34(32), 157-167. <https://doi.org/10.36105/iut.2020n32.11>
- Innerarity, D. (2022). *La sociedad del desconocimiento*. Galaxia Gutenberg.
- Iyengar, S., Sood, G., & Lelkes, Y. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual Review of Political Science*, 22, 129-146. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051117-073034>
- Lázaro, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y libres. Análisis de contenido. En J. M. Tejero (Ed.), *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario* (pp. 65-83). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. [http://doi.org/10.18239/estudios\\_2021.171.04](http://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.04)
- Magallón, R., & Campos, E. (2021). Redes sociales y polarización. Cuando el algoritmo amplifica las emociones humanas. *Economistas sin fronteras*, (42), 27-31. <http://tinyurl.com/52y538ct>
- Mañas-Viniegra, L., Niño González, J. I., & Martínez Martínez, L. (2019). La transparencia como variable reputacional de la comunicación de crisis en el contexto mediático del ciberataque WannaCry. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (48), 149-171. <https://doi.org/10.15198/seeci.2019.48.149-171>
- Medina, R. M., & Kvirikashvili, N. (2021). Alerta roja por precipitaciones: estudio de la gestión de crisis del fenómeno DANA en la Región de Murcia. *Más poder local*, (46), 96-121. <http://tinyurl.com/8kdp9xb>

- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1159. <https://revia.areandina.edu.co/index.php/IA/article/view/65>
- Mut Camacho, M., & Rueda Lozano, A. (2022). Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico. *Vivat Academia*, (155), 113-129. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1327>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You*. Penguin.
- Ríos Martínez, K. M. (2019). La entrevista semiestructurada y las fallas en la estructura. La revisión del método desde una psicología crítica y como una crítica a la psicología. *Caleidoscopio. Revista Semestral de Ciencias Sociales y Humanidades*, 23(41), 65-91. <https://doi.org/10.33064/41crscsh1203>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/cuicuilco/article/view/3957>
- Rodríguez-Virgili, J., & Serrano-Puche, J. (2019). Medios de comunicación y opinión pública en España: una aproximación desde la teoría de Agenda Setting. *Panorama Social*, (30), 27-39. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_PS/030art03.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PS/030art03.pdf)
- Ruiz-Dodobara, F., Villanueva Moran, A. R., & Escurra Mayaute, L. M. (2023). Redes sociales y acción colectiva contra el cambio climático en estudiantes universitarios peruanos. *Comunicación y Sociedad*, e8413. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8413>
- Santana Villegas, J. R., Fernández Linares, P., González Vallés, J. E., & Viñarás Abad, M. (2023). Los MBA en México y su aporte a la formación en reputación corporativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, (81), 423-445. <https://doi.org/10.4185/rlds-2023-1923>
- Serrano, F., González, J. E., & Viñarás, M. (2019). La gestión de las redes sociales en la comunicación política y su influencia en la prensa. *index.Comunicación*, 9(1), 173-195. <https://doi.org/10.33732/ixc/09/01Lagest>

- Slimovich, A., & Richard, E. (2025). Introducción al monográfico: Política y activismo digital. *Austral Comunicación*, 14(2), e01420. <https://doi.org/10.26422/aucom.2025.1402.sli>
- Sundberg, L. (2024). Towards the digital risk society: A review. *Human Affairs*, 34(1), 151-164. <https://doi.org/10.1515/humaff-2023-0057>
- Sunstein, C. R. (2017). *#Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton University Press.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós.
- Velasco Arias, G. (2023). *Pensar la Polarización*. Gedisa Editorial.
- Verdeja, M. (2022). Abandono escolar temprano y reenganche socio-educativo a través de programas de educación no formal: una investigación con entrevistas en profundidad. *Pulso*, 45, 123-140. <https://doi.org/10.58265/pulso.5287>
- Viñarás, M., Herranz, J. M., & Cabezuelo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. En F. Ortega, & L. Cardeñosa (Eds.), *Nuevos Medios, Nueva Comunicación. Libro de actas del II Congreso Internacional de Comunicación 3.0*. (pp. 561-578). <http://tinyurl.com/bdh6vajm>
- Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359(6380), 1146-1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>
- Xiao, Y., & Yu, S. (2025). Can ChatGPT replace humans in crisis communication? The effects of AI-mediated crisis communication on stakeholder satisfaction and responsibility attribution. *International Journal of Information Management*, 80, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102835>

## SEMBLANZAS CURRICULARES

*Rafael Santana*

Universidad Panamericana Campus Guadalajara, México

[josantana@up.edu.mx](mailto:josantana@up.edu.mx)

Doctor en Comunicación Social por la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España. Máster en Gestión del Talento Humano, especialista en Gestión Directiva, así como en Antropología y Ética por la Universidad Panamericana. Licenciado en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad del Valle de Atemajac.

Actualmente es profesor investigador en la Escuela de Comunicación de la Universidad Panamericana Campus Guadalajara. Su experiencia docente abarca 20 años, en los cuales ha impartido tanto en licenciatura como en posgrados materias con enfoque en las relaciones públicas, la comunicación corporativa, la gestión directiva, la ética y el liderazgo en equipos de trabajo. Es profesor invitado por la Universidad del Istmo en Guatemala, la Universidad de Piura en Perú y la Texas Tech University en Lubbock, Texas.

*Mónica Viñarás*

Universidad Complutense de Madrid, España

[mvinaras@ucm.es](mailto:mvinaras@ucm.es)

Docente e investigadora en la Universidad Complutense de Madrid, en la Facultad de Ciencias de la Información. Doctora cum laude, Premio Extraordinario de Doctorado y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la misma universidad. Acreditada como profesora titular desde 2019 y catedrática desde 2025; cuenta con dos sexenios de investigación reconocidos por la CNEAI.

En la actualidad, imparte las asignaturas de Cultura de las Organizaciones y Responsabilidad Social de la Empresa. Sus líneas de investigación son la gestión de intangibles, la comunicación estratégica y la sostenibilidad, con especial atención a los

públicos vulnerables y el sector cultural (museos). Pertenece a los grupos de investigación Comunicación Responsable y Brand Lab.

*Juan Enrique González*

Universidad Complutense de Madrid, España

[jegonzalvez@ucm.es](mailto:jegonzalvez@ucm.es)

Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Periodismo. Actualmente pertenece al Departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, donde imparte clases de Psicología de la Comunicación y Narrativa Hipermedia. Forma parte del Laboratorio de Neuromarketing NeurolabCenter, así como del Grupo de Investigación Concilium y del Grupo de Investigación UCM Brand Lab: Innovación en la neurocomunicación de marca para la gestión de intangibles organizacionales. Es presidente de la Asociación Científica Mens et Corda, entidad organizadora del Congreso para la Difusión de la Producción Científica e Innovadora. Es editor de la revista *La Mecedora Divulga* y de la *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*.