

Utilización del ecosistema de medios corporativos para generar confianza en condiciones de alta incertidumbre: una revisión del sector energético en Chile, Colombia y Ecuador¹

Utilization of the corporate media ecosystem to build trust under high-uncertainty conditions: a review of the energy sector in Chile, Colombia and Ecuador

Jaime Alberto Orozco-Toro

jaime.orozco@upb.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-8152-7474>

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

<https://ror.org/02dxm8k93>

Lorena Retamal-Ferrada

lorenaretamal@ucsc.cl

<https://orcid.org/0000-0001-5714-1507>

Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile

<https://ror.org/03y6k2j68>

Melita Vega

mvvega@uazuay.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6501-4011>

Universidad del Azuay, Ecuador

<https://ror.org/037xrmj59>

Caroline Avila

cavila@uazuay.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4514-4860>

Universidad del Azuay, Ecuador

<https://ror.org/037xrmj59>

Recibido: 30/07/2024 **Revisado:** 12/09/2024 **Aceptado:** 28/10/2024 **Publicado:** 01/03/2025

Cómo citar: Orozco-Toro, J. A., Retamal-Ferrada, L., Vega, M. y Avila, C. (2025). Utilización del ecosistema de medios corporativos para generar confianza en condiciones de alta incertidumbre: una revisión del sector energético en Chile, Colombia y Ecuador. *Universitas XXI*, 42, pp. 245-268. <https://doi.org/10.17163/uni.n42.2025.10>

Resumen

Durante la pandemia de COVID-19, el sector corporativo mostró un interés significativo no solo en la continuidad del negocio, sino también en la necesidad de reforzar la confianza a través de la comunicación de riesgos de manera que permite modificar comportamientos a pesar de los altos niveles de “infoxicación” entre los principales interesados. Este estudio arroja luz sobre el papel asumido por las empresas como fuentes formales de noticias junto con los medios de comunicación tradicionales durante una emergencia sanitaria que, desde una perspectiva comunicacional, ha sido categorizada como una infodemia dentro de un ecosistema de medios emergentes. El estudio identificó estrategias, narrativas y herramientas empleadas por tres empresas energéticas en Chile, Colombia y Ecuador a través de entrevistas semiestructuradas y un análisis en profundidad de sus informes de sostenibilidad. Se encontró que, en sus esfuerzos por proteger la salud de los trabajadores y fortalecer las reputaciones institucionales, las empresas demostraron una alta adaptabilidad en su uso de herramientas y canales para construir narrativas que inspiraran confianza entre los interesados. A pesar de los altos niveles de incertidumbre, las empresas configuraron un ecosistema de medios eficiente para complementar la dieta comunicacional de los interesados. Esta perspectiva es la principal contribución de este estudio, dado que, en el contexto de COVID-19, el discurso corporativo estaba orientado a inspirar confianza y modificar comportamientos entre los trabajadores y sus familias respecto a las medidas preventivas. En este sentido, el ecosistema de medios corporativo, bajo la construcción de una narrativa de confianza, es un componente adicional de la dieta comunicacional de los interesados y un ingrediente vital para contrarrestar la desinformación.

Palabras clave

Comunicación de riesgos, ecosistema mediático, discurso corporativo, comunicación estratégica, COVID-19.

Abstract

During the COVID-19 pandemic, the corporate sector demonstrated a vested interest not only in ensuring business continuity but also in effectively communicating risks to shape behaviors and foster trust, despite the prevalence of “infoxication” among key stakeholders. This study examines the role of corporations as formal sources of information alongside traditional media outlets during a health crisis that, from a communication perspective, has been categorized as an infodemic within a rapidly evolving media ecosystem. Through semi-structured interviews and an in-depth analysis of sustainability reports from three energy companies in Chile, Colombia, and Ecuador, this research identifies the strategies, narratives, and communication tools employed to navigate the crisis. Findings indicate that, in their efforts to protect workers’ health and enhance institutional reputation, these companies exhibited remarkable adaptability in leveraging various communication tools and channels to craft narratives that engendered trust among stakeholders. Despite high levels of uncertainty, the companies successfully structured an efficient media ecosystem to complement stakeholders’ information consumption patterns. This perspective constitutes the study’s primary contribution, as it highlights how, within the context of COVID-19, corporate discourse was strategically designed to build trust and encourage behavioral changes among employees and their families regarding preventive measures. In this regard, the corporate media ecosystem, through the deliberate construction of trust narratives, emerges as a fundamental component of stakeholders’ communication frameworks and a crucial mechanism for counteracting misinformation, including “infoxication”.

Keywords

Risk communication, media ecosystem, corporate discourse, strategic communications, COVID-19.

Introducción

La pandemia de COVID-19 presentó un enorme desafío debido a sus profundos impactos en la salud, en las áreas sociales, económicas y comunicacionales (CEPAL, 2022; Barrutia *et al.*, 2021; García-Madurga *et al.*, 2021; Miles *et al.*, 2020; OMS, 2020). En América Latina, la incertidumbre mostró las grandes desigualdades y subrayó la fragilidad y las debilidades estructurales de las instituciones del estado. Estas vulnerabilidades se vieron exacerbadas por factores culturales que dificultaron una respuesta efectiva y segura a la crisis (Cárdenas Ruiz y Pineda Rodríguez, 2021). Los medios de comunicación, tradicionalmente responsables de guiar y educar al público lucharon por cumplir con su rol debido al gran volumen de contenido digital, el cual carecía de una adecuada verificación de datos. Este escenario condujo a una sobreabundancia de información, generando así una seria amenaza para la salud pública (Briceño-Romero *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2022; Heydari *et al.*, 2021; OMS, 2020; Valenti *et al.*, 2022, Zarocostas, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una epidemia ocurre cuando la afluencia excesiva de información —en parte falsa o engañosa— surge durante un brote de enfermedad. Este fenómeno fomenta la incertidumbre, erosiona la confianza en las autoridades sanitarias y fomenta comportamientos que ponen en peligro la salud pública (OMS, 2018). Frente a estos riesgos, es necesario examinar cómo las corporaciones informaron a sus empleados a través de diversos canales de comunicación para proteger la salud pública y, al mismo tiempo, garantizar el suministro ininterrumpido de energía, que es un servicio esencial para las comunidades.

Este estudio se alinea con el marco de la sociedad de riesgo de Beck (2007), que plantea que si bien el riesgo ha sido un aspecto inherente de la existencia humana desde los albores de la civilización, la sociedad contemporánea se define de manera única por la omnipresencia del riesgo que no conoce fronteras (Beck, 2007; García y Goycolea, 2021; Zunino, 2021; UN-DRR, 2017, citado por Liberona Durán *et al.*, 2021).

Este estudio que se llevó a cabo entre mayo de 2021 y mayo de 2022 emplea un enfoque integrado que vincula las directivas de la OMS y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) con las estrategias de comunicación corporativa implementadas por las empresas para implementar medidas de comunicación de riesgo a través de sus ecosistemas de medios corporativos. Estos esfuerzos complementaron el consumo de información

de los empleados y sus familias con respecto a las medidas de contención de virus, incluyendo el uso de mascarillas, distanciamiento social e higiene de manos. En este contexto, esta investigación destaca el papel de las corporaciones como fuentes formales de información, complementando a los medios tradicionales durante una crisis de salud que, desde una perspectiva comunicativa, ha sido clasificada como una infodemia dentro de un ecosistema de medios emergentes.

Enfoque del estudio y preguntas de investigación

La demanda de electricidad puede servir como indicador del impacto socioeconómico de una pandemia dentro de un país, ya que refleja las reducciones en los niveles de consumo industrial (Sánchez Úbeda *et al.*, 2021). Como servicio esencial, el sector de la energía merece un análisis detenido debido a los desafíos asociados con el mantenimiento de las operaciones del sistema en medio de una alta incertidumbre, patrones de consumo fluctuantes y perturbaciones económicas. En este marco, este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de comunicación de riesgos implementadas por las empresas energéticas en Chile, Colombia y Ecuador durante la pandemia de COVID-19. Para ello, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué estrategias de comunicación de riesgos desplegaron las empresas energéticas examinadas durante la pandemia de Covid-19?
2. ¿Cuáles son las características del lenguaje narrativo utilizado por estas empresas durante la pandemia de Covid-19?
3. ¿Qué canales o herramientas se utilizaron para comunicar los riesgos a los destinatarios durante la pandemia?

El riesgo es inherente a las operaciones cotidianas de las empresas y puede manifestarse de diversas formas, muchas de las cuales no se pueden eliminar (Rodríguez López *et al.*, 2013). El análisis de la gestión de riesgos en un contexto organizativo resultaría incompleto si no se examina cómo se comunica el riesgo. Esta perspectiva constituye la contribución principal del estudio, ya que el discurso corporativo durante la crisis de la COVID-19 se diseñó estratégicamente para inculcar confianza e influir en el cambio de comportamiento entre los trabajadores y sus familias en relación con las me-

didadas preventivas. A este respecto, surge el ecosistema de los medios de comunicación empresariales, mediante la construcción de una narrativa basada en la confianza, como un componente clave de los marcos de comunicación de las partes interesadas y un mecanismo para contrarrestar la desinformación, incluida la infoxicación.

Comunicación de riesgos

La comunicación del riesgo, en su evolución teórica y práctica, se ha visto moldeada por diversas teorías, modelos y enfoques de disciplinas como la sociología, la psicología, la economía y la educación social, entre otras (Gómez Castro, 2017). Es un campo emergente e interdisciplinario de investigación y práctica (Balog-Way *et al.*, 2020; Glik, 2007) que se ha desarrollado en respuesta a la necesidad de información especializada orientada a la prevención durante crisis, desastres y emergencias de salud pública (Farré Coma, 2005; Berg *et al.*, 2021). Desde esta perspectiva, la comunicación del riesgo se puede analizar a través de múltiples disciplinas, incluyendo la gestión de desastres, la comunicación del riesgo ambiental, la comunicación de crisis y la comunicación y promoción de la salud. Este estudio incorpora elementos clave de la comunicación en los medios de comunicación (información al público), la gestión de crisis (acción proactiva antes y después de las crisis) y la comunicación y promoción de la salud (medidas preventivas).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la comunicación de riesgos como el intercambio de información y orientación entre expertos sobre situaciones clasificadas como de alto riesgo, lo que la convierte en un componente fundamental de los esfuerzos de respuesta a emergencias (Risk Communication, 2023). Cuando se aplica eficazmente, la comunicación de riesgos facilita el uso de medidas adecuadas en situaciones de crisis, como desastres naturales y brotes de enfermedades, al tiempo que aumenta la confianza en las directrices oficiales emitidas por las autoridades. Por lo tanto, sus objetivos principales incluyen la modificación de conductas para mitigar riesgos (Cárdenas Ruiz y Pineda Rodríguez, 2021; Fischhoff, 2020) y la configuración de la percepción y evaluación del riesgo (Covello y Sandman, 2001; Sandman, 2003; Slovic y Peters, 2006; Stajnovic, 2015), que en última instancia ayuda a prevenir amenazas (Porat *et al.*, 2020; Prior, 2020; Zhang *et al.*, 2020).

Según Gallardo-Paúl (2021), las pandemias plantean un desafío único para la comunicación del riesgo, ya que la difusión de la información llega a un público amplio+ que incluye a personas que pueden no percibirse como en riesgo. Además, la alarma pública a veces puede ser tan contagiosa como la propia enfermedad, lo que lleva a interrupciones que obstaculizan la eficacia y la claridad de los esfuerzos de comunicación.

Una revisión de la literatura especializada indica que la investigación sobre la comunicación de riesgos se ha expandido significativamente en las últimas décadas (Goerlandt *et al.*, 2020; Berg *et al.*, 2021; Ortiz Núñez y Stable Rodríguez, 2021; Betsch, 2020). Este creciente volumen de trabajo, junto con las contribuciones de los medios de comunicación tradicionales (por ejemplo, Mauri-Ríos *et al.*, 2020; Lázaro-Rodríguez, y Herrera-Viedma, 2020) y las diferentes plataformas de redes sociales (Cárdenas Ruiz y Pineda Rodríguez, 2021; Chen *et al.*, 2024; Márquez Domínguez *et al.*, 2021; Sutton y Veil, 2017), destaca la complejidad de la comunicación de riesgos entre las instituciones gubernamentales, las organizaciones de salud, los medios de comunicación y el público en general. En un ecosistema de medios de comunicación en evolución y exigente desde el punto de vista ético, la difusión eficaz de la información relacionada con los riesgos sigue siendo un desafío fundamental.

Estrategias de comunicación de riesgos

El desarrollo de estrategias de comunicación de riesgos se define como “la plataforma desde la cual se definen, planifican y preparan las actividades para cada etapa de una emergencia que impacte la salud pública” (PAHO, 2011, p.1). Se necesita una estrategia de comunicación de riesgos bien estructurada para minimizar las repercusiones en la salud en cualquier etapa de una emergencia o desastre. Según Porat *et al.* (2020), las estrategias de comunicación deben adaptarse a las normas culturales, los valores y los factores contextuales. En consecuencia, una cultura de autonomía médica que es efectiva en un país puede requerir una regulación o legislación externa.

El modelo de comunicación de riesgos desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el marco del Reglamento Sanitario Internacional (RSI) comprende cinco fases: preparación, inicio del evento de salud pública, control, recuperación y evaluación.

La primera fase de preparación consiste en establecer una base para fomentar la confianza entre el público y las autoridades. Entre las medidas clave figuran la creación de un equipo de comunicación de riesgos y crisis, la coordinación interna e interinstitucional, la elaboración de un plan de comunicación de crisis, la realización de actividades de capacitación interna y externa para diversos públicos, la creación de mensajes y formatos de difusión para la preparación, la respuesta y la recuperación, la supervisión de la comunicación y la gestión de los planes y recursos de los medios de comunicación.

La segunda fase comienza al inicio del evento o crisis, durante el cual se activa un comité de operaciones, emergencia o crisis (Fink, 1986; Saura, 2005; Sánchez-Calero, 2012; Vezzani *et al.*, 2021). Esta unidad es esencial para gestionar una crisis tanto interna como externa. Una de las principales responsabilidades de un comité de crisis es seleccionar portavoces que puedan comunicarse no solo de manera clara y transparente, sino también con empatía, compasión y solidaridad. Además, deben ser expertos en comunicación no verbal (Gutiérrez Blanco, 2011; PAHO, 2011). Durante esta fase, se necesita proporcionar información simple, creíble, verificable, consistente y oportuna (Calleja-Reina *et al.*, 2018; Ortiz Núñez y Stable Rodríguez, 2021) a través de fuentes fidedignas, debido a la alta demanda de información (Généreux *et al.*, 2021) en un clima de incertidumbre, miedo y escepticismo durante una emergencia de salud. En este contexto, la confianza pública en los funcionarios del gobierno es un factor determinante para una comunicación eficaz de riesgo (Böl, 2016; Gallardo-Paúls, 2021). Como afirma Gómez Castro (2017), “La confianza garantiza la credibilidad de los mensajes difundidos por las autoridades nacionales” (p. 3390). Asimismo, la transparencia es fundamental, ya que garantiza la entrega de información completa, oportuna y precisa sobre los riesgos reales y potenciales asociados con el brote y su contención (OMS, 2008). Durante la fase de control, la población objetivo se vuelve más receptiva, lo que brinda la oportunidad de corregir rumores y la desinformación. En esta etapa, el objetivo principal de la comunicación de los riesgos es ayudar a las partes interesadas a comprender mejor sus niveles de riesgo personales, permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas. Una comunicación eficaz del riesgo depende tanto de fuentes creíbles como de un diálogo abierto y honesto. Como subrayan Moreno y Peres (2020), “los expertos deben ser participantes activos en este proceso, ya que transmiten una sensación de calma a la población” (Moreno y Peres, 2020, p.8).

La fase de recuperación exige la difusión continua de mensajes precisos a los interesados, en particular a las poblaciones vulnerables, para alentar la adhesión a las recomendaciones de salud. En esta fase también se evalúan las respuestas a las actividades de comunicación de los riesgos, se identifican y se abordan las deficiencias para mejorar la gestión futura de las crisis. Por último, durante la fase de evaluación, se evalúa la eficacia de cada componente estratégico, proporcionando orientación para futuras situaciones de crisis (Coombs, 2008).

A lo largo de todas las fases previamente discutidas, se necesitan considerar las dimensiones del discurso, en especial las características de los emisores y receptores (enfoque psicológico) y el medio o canal utilizado (enfoque comunicativo), al desarrollar e implementar una estrategia de comunicación. Nespereira (2022) afirma que “es necesario adoptar un enfoque que considere el proceso de construcción social del concepto de riesgo, la importancia del lenguaje, los argumentos o las diferentes narrativas que configuran este proceso” (p. 65). Además, el autor identifica tres elementos clave en las crisis de salud que contribuyen significativamente a esta construcción social: el principio de precaución, el principio de autoridad y la coexistencia de múltiples narrativas que convergen para explicar el mismo fenómeno.

El lenguaje utilizado para describir una crisis de salud juega un papel crucial en la formación de las percepciones públicas, particularmente a través de metáforas conceptuales (Ibarretxe-Antuñano, 2012; Villa, 2018). Estas metáforas a menudo enmarcan una epidemia como una invasión o ataque (Rocamora *et al.*, 2022) y las políticas de control epidemiológico como una guerra (Nespereira, 2014; 2022). Según Rojas *et al.* (2020), la crisis de la COVID-19 condujo al uso generalizado de metáforas de guerra, entre ellas el estado de guerra, el enemigo despiadado y los héroes de la salud en el discurso gubernamental y mediático, reforzando las narrativas y los valores militarizados (Cuenca, 2020; Lovón Cueva *et al.*, 2021). Sin embargo, Rojas *et al.* (2020) advierten que “Esta lógica militar ha dejado de lado los valores fundamentales en el cuidado de la salud asociados con el deber de cuidado y la acción colectiva” (p. 710). De igual forma, Sabucedo *et al.* (2020) sostienen que las metáforas de guerra perturban el comportamiento social, socavan los procesos democráticos y reducen la empatía y el cuidado mutuo. Dadas estas preocupaciones, se debe construir una narrativa que fomente la claridad y la confianza y mitigue la incertidumbre durante una emergencia de salud.

Canales de comunicación

En cualquier estrategia de comunicación se deben definir los canales utilizados para difundir información, ya que sirven para transmitir mensajes con objetivos específicos (Heydari *et al.*, 2021; OMS, 2017; Valenti *et al.*, 2021; Zunino, 2021). Por lo tanto, la selección de canales de comunicación es un componente fundamental de la planificación estratégica, pues garantiza un compromiso efectivo con los grupos de interés objetivo (Gutiérrez Blanco, 2011; Moreno y Peres, 2011; Karbaum-Padilla, 2022).

El público recibe información sobre los riesgos para la salud a través de una amplia gama de canales y fuentes de comunicación. Esta información está formada no solo por periódicos, televisión, medios impresos, sitios web del gobierno, revistas científicas, radio y mensajes oficiales del gobierno, sino también por fuentes interpersonales e informales, incluidos amigos, familiares, profesionales de la salud y medios sociales (Lin *et al.*, 2014; Gesser-Edelsburg *et al.*, 2020; Suau-Gomilla *et al.*, 2017). Por lo tanto, las personas no son simplemente receptores pasivos de información sobre riesgos para la salud, si no que interpretan y responden activamente a mensajes basados en la información de múltiples canales de comunicación, fuentes y autoridades de la salud (Berg *et al.*, 2021).

Las organizaciones se han convertido en fuentes primarias de información, lo que garantiza que sus empleados estén informados y sean capaces de desempeñar sus funciones. En consecuencia, se activan y ajustan las estrategias internas de comunicación en caso de crisis según sea necesario. Esto requiere canales de comunicación internos seguros y eficientes y buenas redes físicas e inalámbricas que proporcionen respuestas seguras, estables y rápidas (Xifra, 2020, p. 7).

La gestión de la comunicación de riesgos dentro de una organización implica numerosas variables. Sin embargo, las estrategias deben seguir siendo adaptables, ya que deberían poder revisarse en respuesta a la evolución de las circunstancias. Esto requiere ajustes continuos a los mensajes, canales, narrativas y tácticas, entre otros factores.

Metodología

Este estudio cualitativo, descriptivo, siguió un diseño fenomenológico, incorporando entrevistas y análisis documental. La muestra de estudio

se ha tomado de organizaciones incluidas en un estudio más amplio sobre grandes empresas en América Latina (Colombia, Ecuador y Chile) con prácticas bien documentadas en comunicación estratégica y sostenibilidad (Durán *et al.*, 2021). De este grupo se seleccionaron tres empresas energéticas, una de cada país, según los siguientes criterios: (1) deben publicar un informe de sostenibilidad de 2021 en un formato descargable que cumpla con los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI), y (2) aceptar participar en una entrevista en profundidad con sus jefes de comunicaciones. Además, la selección se llevó a cabo por la premisa de que las condiciones socioeconómicas de cada país se correlacionan con las fluctuaciones en la demanda de electricidad, que tanto el público como los interesados esperan una mayor transparencia en cuanto a las actividades de sostenibilidad, y que las grandes empresas energéticas poseen mayores recursos para planificar y ejecutar estrategias de comunicación de riesgos (Sánchez Úbeda *et al.*, 2021; Cota, 2023).

Se analizaron los informes de sostenibilidad de cada empresa utilizando técnicas de análisis de contenido. Para las entrevistas, los autores elaboraron un cuestionario basado en el Modelo de Convergencia para la Comunicación y Sostenibilidad de Durán y Mosquera (2016), que identifica las mejores prácticas en comunicación estratégica y sostenibilidad, especialmente en contextos de riesgo y crisis como la pandemia de COVID-19. Además de explorar perspectivas sobre sostenibilidad y esfuerzos para planificar y asignar recursos comunitarios, las preguntas de la entrevista se centraron en describir las prácticas de la empresa relacionadas con los objetivos de comunicación, estrategias y flujo de información.

Cada entrevista duró aproximadamente 45 minutos y se realizó en español vía Zoom entre mayo de 2021 y febrero de 2022. Las entrevistas se transcribieron manualmente y los datos se procesaron utilizando el software NVivo en las siguientes categorías analíticas: estrategias y planes de comunicación de riesgos, narrativas construidas y herramientas de comunicación usadas durante la pandemia.

Resultados

La información obtenida de las entrevistas, cruzada con el análisis de contenido de los informes de sostenibilidad, se clasificó y analizó según tres

categorías: estrategias y planes de comunicación de riesgos, narrativas construidas y herramientas de comunicación empleadas durante la pandemia.

Estrategias de comunicación de riesgos

En entrevistas con profesionales de la comunicación de empresas energéticas de Ecuador, Colombia y Chile, una de las primeras reflexiones que surgieron fue la decisión de mantener la continuidad en las estrategias de comunicación existentes con diversos actores. Un entrevistado subrayó el papel fundamental de la comunicación de riesgos: “Diría que los planes son útiles, pero por supuesto, tuvieron que ajustarse porque un plan es una cosa y la vida real es otra... pero fueron útiles ya que pudimos mantenerlos”. (coordinador, Relaciones Corporativas, Isagen).

En cuanto a la continuidad de los planes de comunicación de riesgos, los representantes de Colbún (Chile) reconocieron que, si bien se habían considerado múltiples escenarios, la magnitud de la crisis de la COVID-19 había sido imprevista: “Cuando trabajas en una empresa, tienes un mapa de riesgos... No creo que esto estuviera en ningún mapa de riesgos en ninguna empresa; estas cosas conllevan un gran aprendizaje” (Gerente de Comunicaciones, Colbún). En CELEC en Ecuador, estas estrategias sentaron las bases para la planificación futura:

Siempre hemos trabajado en planes de emergencia y contingencia, y fueron útiles como punto de partida para la creación de protocolos de salud junto al personal de salud, personal de seguridad laboral, brigadas y subcontratistas, entre otros, que formaban parte del plan de contingencia implementado. (director de Comunicaciones, CELEC)

Las empresas tenían planes bien estructurados que les permitían garantizar la continuidad del negocio, sostener las políticas y mantener las iniciativas estratégicas.

Otro aspecto clave fue el compromiso de las empresas para fortalecer su imagen corporativa y fomentar la confianza. Mientras navegaban por la emergencia sanitaria, los profesionales de la comunicación también priorizaron mantener la confianza pública en sus instituciones:

Para nosotros, el objetivo principal era mantener la confianza con los grupos de partes interesadas. Este es nuestro objetivo general, ya que no fue algo

introducido únicamente debido a la pandemia; más bien, la meta siempre ha sido garantizar la confianza continua, especialmente en tiempos de incertidumbre. (coordinador, Relaciones Corporativas, Isagen)

El objetivo de estas actividades era informar antes de que se extendieran los rumores, dar información con mayor precisión y detalle, y transmitir confianza y seguridad para fortalecer nuestra imagen corporativa. (director de Comunicaciones, CELEC)

Mantener la confianza en la organización no era solo una cuestión de imagen y reputación corporativas; los planes y estrategias de comunicación de riesgos también requerían elementos complementarios, como mecanismos de retroalimentación y enfoques de comunicación adaptados a las distintas partes interesadas, incluidos los empleados.

Se diseñaron las estrategias implementadas para proteger la imagen de la empresa, preservando al mismo tiempo las relaciones con las partes interesadas y garantizando una comunicación transparente y continua. En un marco de confianza, estas medidas tenían por objeto salvaguardar la salud y la seguridad de los trabajadores y sus familias.

Narrativas de Comunicación de Riesgos

Las estrategias narrativas de Isagen tuvieron una comunicación más simple y menos esquemática.

Se trata de alejarse del lenguaje técnico y considerar lo que la otra persona espera, siente o percibe porque, desde un punto de vista técnico, puede ser una cosa, pero sus preocupaciones pueden estar en otra parte (coordinador, Relaciones Corporativas, Isagen)

Desde esta perspectiva, se necesitó adoptar un enfoque de comunicación que se alejara del lenguaje técnico y que tuviera en cuenta las capacidades cognitivas de los diversos interesados. “Un documento breve, claro y conciso que detalla exactamente los pasos a seguir en una situación inesperada” (director de Comunicaciones, CELEC).

En este contexto, compartir protocolos servía a dos propósitos clave: sensibilizar sobre las normas y mantener la confianza entre las partes interesadas, en particular en los empleados. “Con esta idea de mantener la confianza con

grupos de interés clave, nos propusimos explicarles los protocolos... porque si hay confianza y espacios para el diálogo hay soluciones” (coordinador, Relaciones Corporativas, Isagen). Del mismo modo, el Informe de Sostenibilidad de Isagen destacó la importancia de la comunicación y la continuidad operativa: “Mantuvimos nuestro nivel de comunicación e interacción sin comprometer la salud de nuestros clientes o de nuestro equipo, y gestionamos las emergencias de los clientes las 24 horas del día, los 365 días del año” (Sustainability Report, Isagen, p. 11).

Un aspecto definitorio de las estrategias narrativas de las empresas fue su doble propósito: el cumplimiento de los protocolos de prevención de pandemias y el refuerzo de la confianza y la reputación de las empresas entre los principales interesados. El Director de Comunicaciones de CELEC en Ecuador enfatizó este enfoque:

El discurso de referencia en CELEC, tanto antes como después de la pandemia, se centró en posicionar a la empresa como una institución que asegura la confianza y continuidad en la generación y transmisión de energía, así como el desarrollo de nuevos proyectos empresariales y de iniciativas de responsabilidad social corporativa y de política ambiental... El objetivo de estos esfuerzos era informar antes de que los rumores pudieran extenderse, garantizando una mayor precisión y detalle al tiempo que se fomenta la confianza y la seguridad para fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

Por último, en los informes de las empresas se plantean las medidas de salud y seguridad como igualmente esenciales para garantizar el suministro ininterrumpido de energía, un servicio indispensable. Las empresas también subrayan su compromiso con el mantenimiento de la generación y transmisión de energía, incluso en medio de la crisis sanitaria y los desafíos operativos que plantea la pandemia.

Canales y herramientas de comunicación de riesgos

Para las empresas energéticas estudiadas, los canales y herramientas de comunicación empleados como parte de sus estrategias de gestión de riesgos se volvieron tan críticos como sus acciones estratégicas y narrativas. Estas centraron sus esfuerzos en adaptar los medios y canales existentes, asumir temporalmente el papel de creadores de contenido y producir información

de calidad comparable a la de los principales medios de comunicación de masas en sus respectivos países.

Las empresas también adaptaron sus canales de comunicación para incorporar los avances tecnológicos necesarios en el momento, apoyados por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En el caso de Colbún, mantuvieron sus segmentos de radio en las redes sociales, reutilizándolos como podcasts para llegar a audiencias más amplias. “Realizamos campañas de comunicación y seminarios web para mantener informados a los trabajadores sobre nuevas recomendaciones e instrucciones” (Sustainability Report, Colbún, p. 106).

La transición de la comunicación del riesgo a la comunicación de la crisis requirió dos adaptaciones clave: el cambio a plataformas virtuales y un compromiso más frecuente con las partes interesadas. Las reuniones cara a cara fueron reemplazadas por reuniones virtuales a través de plataformas como Webex, Zoom y Teams. En particular, las tres empresas demostraron una gran adaptación a las nuevas circunstancias. No solo optimizaron sus canales existentes, sino que también crearon nuevas plataformas de comunicación. En el caso de Colbún en Chile, una de sus innovaciones más significativas fue el lanzamiento de un nuevo medio:

Desarrollamos programas de radio en estaciones locales en todas las comunidades donde operamos. Estas transmisiones se usaron para entregar mensajes de prevención y contaron con especialistas que compartieron las mejores prácticas con el público, cubriendo temas que van desde información básica de salud hasta bienestar mental. (Gerente de Comunicaciones, Colbún)

Esta conclusión es esencial ya que ilustra cómo estas empresas evolucionaron para convertirse en creadoras de contenido y, en algunos casos, en medios de comunicación, impulsadas por su compromiso de proteger a los empleados y a las partes interesadas clave. Estas acciones fueron esenciales para fomentar la confianza pública, ya que las empresas prestaron un servicio crítico a la comunidad. Esta transformación en medios de comunicación se vio reforzada por la necesidad de aprovechar varias plataformas virtuales (véase la figura 1).

Figura 1
Canales y herramientas de comunicación



Hubo varias herramientas y canales empleados por las empresas, y se gestionaron en un marco virtual adaptado a las necesidades de sus diversos interesados. En CELEC en Ecuador, cada herramienta servía a un propósito distinto:

Entrevistas telefónicas y virtuales con medios de comunicación para compartir acciones de la empresa... activaciones planeadas en medios sociales, incluidos memes y tuits; activaciones planeadas en medios sociales, incluidos memes y tuits... materiales de comunicación para medios sociales y WhatsApp para promover iniciativas corporativas... la creación de contenido gráfico y videos atractivos para informar a las audiencias... el lanzamiento de una nueva estación de radio... y boletines de información para mantener informados a los medios de comunicación y evitar la difusión de información falsa. (director de Comunicaciones, CELEC)

Esta gama de herramientas de comunicación permitió a las empresas llegar a un público más amplio y ofrecer un mayor volumen de mensajes. En particular, WhatsApp surgió como un canal de comunicación clave, a pesar de no ser parte de las estrategias de comunicación preestablecidas de las empresas para mantener un estrecho contacto con las partes interesadas, en particular con los empleados: “Confirmamos que WhatsApp era un medio eficaz... se crearon grupos de distribución para enviar mensajes de forma rá-

pida y directa a audiencias internas y comunidades dentro de nuestras áreas de influencia” (Director de Comunicaciones, CELEC).

WhatsApp entró en escena... aunque era el canal menos corporativo, resultó útil en ciertos momentos. Aunque de forma informal, cada departamento tenía un grupo, incluida la administración. Aprovechamos WhatsApp como un salvavidas, particularmente al inicio de la pandemia, y fue muy efectivo para mantener la comunicación con los trabajadores y las comunidades. (coordinador, Relaciones Corporativas, Isagen)

Aunque WhatsApp no había sido incorporado previamente en los planes de comunicación de riesgo de las empresas, se convirtió en un canal esencial durante la pandemia, demostrando su adaptabilidad y eficacia en la comunicación de crisis.

Discusión y conclusiones

Durante la pandemia, la comunicación estratégica en las empresas en América Latina enfrentó una serie de desafíos debido a las complejidades sociales, políticas y económicas de la región (Álvarez-Nobell *et al.*, 2022). Dentro del ecosistema de los medios, se debe comprender la percepción del riesgo público no solo para fortalecer las estrategias de comunicación de riesgo sino también para apoyar y complementar los esfuerzos de salud pública durante escenarios endémicos, epidémicos o de pandemia. Además, se deben considerar las múltiples entidades involucradas en diversos niveles dentro de una empresa, más allá de los empleados directos, incluyendo subcontratistas, proveedores y sus familias.

En cuanto a la primera pregunta de investigación sobre las estrategias de comunicación de riesgos desplegadas durante la pandemia, los resultados indican que los planes de comunicación de riesgos diseñados para escenarios hipotéticos a menudo requieren una adaptación significativa en respuesta a crisis sin precedentes como una pandemia. La continuidad de las actividades se convirtió en una prioridad de las estrategias de comunicación de las empresas. Aunque las empresas tenían planes de gestión de riesgos, la mayoría de los esfuerzos de riesgo estratégico pasaron rápidamente a la gestión de crisis mediante la activación de comités de crisis o comités de operacio-

nes de emergencia, reconociendo que la suspensión de las operaciones no era una opción.

A pesar de las distintas condiciones políticas, culturales, económicas y sociales en los tres países estudiados, se observaron similitudes en los tipos de medios utilizados, las partes interesadas afectadas y las estrategias narrativas empleadas. Las empresas tradujeron con éxito los planes estratégicos predefinidos en acciones concretas de gestión de crisis.

La segunda pregunta de investigación examinó el lenguaje narrativo utilizado por las empresas energéticas para abordar los desafíos emergentes. Las pautas comunes incluían una preferencia por una comunicación clara y no técnica, un mayor énfasis en el diálogo con las partes interesadas y un enfoque en los mensajes de prevención. En particular, las narrativas corporativas sirvieron para cumplir un doble propósito: si bien los líderes de la empresa se adhirieron a los protocolos de prevención de pandemias, al mismo tiempo trabajaron para mejorar su imagen corporativa y fortalecer la confianza entre las partes interesadas clave.

A medida que las empresas adaptaban sus planes de comunicación de riesgos y elaboraban narrativas, sus preocupaciones principales se centraban en garantizar la continuidad de un servicio esencial (electricidad), salvaguardar la salud de los empleados y fortalecer la reputación corporativa. Estos objetivos se lograron mediante el diálogo continuo y la colaboración con fuentes fiables, como los profesionales de la salud, para obtener datos fiables sobre salud y prevención y fomentar la confianza entre las partes interesadas. Debido al crecimiento volumen de información y desinformación durante la epidemia, las empresas se posicionaron estratégicamente como voces de confianza junto a los medios tradicionales mediante el empleo de herramientas y narrativas específicas.

La tercera pregunta de investigación buscaba identificar los canales y herramientas que utilizan las empresas eléctricas para llegar a sus audiencias durante la pandemia. Las tres empresas aprovecharon los medios tradicionales y adaptaron sus enfoques en función de las circunstancias cambiantes, las narrativas necesarias y los objetivos corporativos. Un hallazgo notable fue que los departamentos de comunicación corporativa no solo actuaron como intermediarios, sino que también asumieron el rol de creadores de contenido, funcionando efectivamente como medios de comunicación. Esto se observó en sus colaboraciones con los medios tradicionales para desarrollar programas de radio, materiales visuales y otros contenidos diseñados no solo para

informar sino también para combatir la desinformación durante la epidemia. En este sentido, los canales de comunicación empresariales se convirtieron en componentes integrales del ecosistema de los medios de comunicación y del panorama de la información de las partes interesadas.

Aunque ninguna de las empresas había considerado previamente a WhatsApp un canal de comunicación viable debido a su uso principalmente personal, rápidamente reconocieron su potencial como una herramienta eficaz para fomentar la confianza y permitir una comunicación instantánea y bidireccional con las partes interesadas. Estos hallazgos sugieren que la elección del canal de comunicación es menos crítica que la forma en que se utiliza. La eficacia de un medio determinado depende de la aplicación de estrategias y descripciones bien diseñadas y adaptadas al contexto específico.

Las experiencias de los administradores y directores de comunicaciones refuerzan la noción de que se necesita la comunicación de riesgos en cualquier organización y que la adaptabilidad es clave para su éxito. Por lo tanto, las empresas deben evaluar continuamente sus esfuerzos de comunicación estratégica, refinando sus procesos para transformar los planes de comunicación de riesgos en directrices estructuradas que describan las mejores prácticas para la gestión de crisis. Sin embargo, de igual forma resulta importante reconocer que cada crisis es única y requiere un enfoque adaptado.

Por último, los gobiernos, las instituciones públicas, los medios de comunicación y las empresas deben fortalecer la colaboración utilizando un lenguaje preciso y fuentes creíbles para influir de manera eficaz en el comportamiento de las partes interesadas durante las emergencias sanitarias y otros desastres en los que la prevención es fundamental para la mitigación de riesgos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J., Moreno, A. y Suárez-Monsalve, A. (2022). Latin America and the strategic communication dilemma in times of COVID-19. En Tench, R., Meng, J., Moreno, A., *Strategic Communication in a Global Crisis. National and International Responses to the COVID-19 Pandemic*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184669>
- Balog-Way, D., McComas, K. y Besley, J. (2020). The Evolving Field of Risk Communication. *Risk analysis: an official publication of the Society for Risk Analysis*, 40(S1), 2240-2262. <https://doi.org/10.1111/risa.13615>

- Barrutia, I., Silva, H. y Sánchez, R. (2021). Consecuencias económicas y sociales de la inamovilidad humana bajo COVID-19: caso de estudio Perú. *Lecturas de Economía*, (94), 285-303. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n94a344397>
- Berg, S. H., O'Hara, J. K., Shortt, M. T., Thune, H., Brønnick, K. K., Lungu, D. A., Røislien, J. y Wiig, S. (2021). Health authorities' health risk communication with the public during pandemics: a rapid scoping review. *BMC public health*, 21(1), 1401. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11468-3>
- Betsch, C. (2020). How behavioural science data helps mitigate the COVID-19 crisis. *Nature human behaviour*, 4(5), 438. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0866-1>
- Briceño-Romero, Y. C., Delgado Amaya, I. y León Díaz, S. J. (2023). Percepción de riesgo e información en tiempos de pandemia: el recuerdo de un encierro conectado en jóvenes bumangueses. *Comunicación*, (50), 29-51. <https://doi.org/10.18566/comunica.n50.a03>
- Calleja-Reina M. A., Paniagua Rojano F. J. y Victoria Mas, J. S. (2018). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Cárdenas Ruiz, J. y Pineda Rodríguez, N. (2021). La gestión de la comunicación de riesgo a través de Facebook: Análisis exploratorio de las estrategias iniciales de 12 gobiernos de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19. *Revista de Comunicación*, 20(2), 73-91. <https://dx.doi.org/10.26441/rc20.2-2021-a4>
- Celec EP. (2021). Memoria de sostenibilidad. <https://bit.ly/4gwJrG9>
- Chen, Y., Chen, Y., Yu, S. y Yu, S. (2024). Utilizing social media for community risk communication in megacities: analysing the impact of WeChat group information interaction and perception on communication satisfaction during the COVID-19 pandemic in Shanghai. *BMC public health*, 24(1), 1889. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19276-1>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Una década de acción para un cambio de época* (LC/FDS.5/3), Santiago. <https://bit.ly/42IS3Gy>
- Colbún. (2021). Memoria Integrada. <https://bit.ly/4i9pJSj>
- Cota, I. (2023, 8 de febrero). Las empresas latinoamericanas sienten la presión de la sustentabilidad. *El País*. <https://bit.ly/4hSN22z>
- Covello, V. y Sandman, P. M. (2001). "Risk communication: evolution and revolution". En Anthony Wolbarst (ed.), *Solutions to an Environment in Peril* (pp.164-178). John Hopkins University Press.

- Durán, A. M. y Mosquera, P. (2016). *Contextos de sustentabilidad y relaciones públicas: Instrumento para validación*. Décimo Congreso de la Asociación Brasileña de Investigadores en Comunicación (ABRACORP), Porto Alegre, Brasil.
- Durán, A.M., Vega, M., Orozco-Toro, J.A., Retamal-Ferrada, L. y Ávila, C. (2021). Vínculo entre responsabilidad social y comunicación en países de América Latina: Estudio aplicado en empresas de Ecuador, Colombia y Chile. *Prisma Social: Revista de investigación social*, (35), 141-164. <https://bit.ly/4hrILNh> (Original work published 30 de octubre de 2021)
- Farré Coma, J. (2005). Comunicación de riesgo y espirales del miedo. *Comunicación y sociedad*, (3), 95-119.
- Fischhoff, B. (2020). Making decisions in a COVID-19 world. *Jama*, 324(2), 139-140. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.10178>
- Fink, S. (1986). *Crisis Management*. Amacom.
- Gallardo-Paúls, B. (2021). Riesgos de la comunicación de riesgo: un modelo discursivo para la comunicación de riesgo en emergencias. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, (88), 135+. <https://bit.ly/4hmiZAl>
- García Farjat, M. J. y Goycolea, W. G. (2021). Riesgo, comunicación y globalización del riesgo en tiempos de pandemia. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad —CTS, número especial: “Periodismo y divulgación científica en la era de la desinformación”*, 55-65. <https://bit.ly/3WSc8q9>
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J. y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Généreux, M., David, M. D., O’Sullivan, T., Carignan, M. È., Blouin-Genest, G., Champagne-Poirier, O., Champagne, É., Burlone, N., Qadar, Z., Herbosa, T., Hung, K., Ribeiro-Alves, G., Arruda, H., Michel, P., Law, R., Poirier, A., Murray, V., Chan, E. y Roy, M. (2021). Communication strategies and media discourses in the age of COVID-19: an urgent need for action. *Health promotion international*, 36(4), 1178-1185. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa136>
- Gesser-Edelsburg, A., Cohen, R., Shahbari, N.A.E. et al. (2020). A mixed-methods sequential explanatory design comparison between COVID-19 infection control guidelines’ applicability and their protective value as perceived by Israeli healthcare workers, and healthcare executives’ response. *Antimicrob Resist Infect Control* 9, 148. <https://doi.org/10.1186/s13756-020-00812-8>
- Glik, D. C. (2007). Risk communication for public health emergencies. *Annual review of public health*. 28, 33-54. <https://doi.org/10.1146/annurev.publ-health.28.021406.144123>

- Goerlandt, F., Li, J. y Reniers, G. (2020). The landscape of risk communication research: a scientometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3255.
- Gómez Castro, L. (2017). La comunicación de riesgo en salud: aspectos teóricos y metodológicos para el control de emergencias públicas sanitarias. *MEDISAN*, 21(12), 3386-3399. <https://bit.ly/3WT7UP9>
- Gonçalves, G., Piñeiro-Naval, V. y Sá, S. (2022). Risk communication and disinformation in Portugal: how media consumption affects understanding of Covid health-protective messages. En R. Tench, J. Meng y A. Moreno (eds.), *Strategic Communication in a Global Crisis* (pp. 112-131). Routledge
- Gutiérrez Blanco, V. (2011). El papel de la comunicación de riesgo ante emergencias de salud pública. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 2(2), 97-104. <https://bit.ly/3Q9uuz4>
- Heydari, S. T., Zarei, L., Sadati, A. K., Moradi, N., Akbari, M., Mehralian, G., & Lankarani, K. B. (2021). The effect of risk communication on preventive and protective Behaviours during the COVID-19 outbreak: mediating role of risk perception. *BMC Public Health*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10125-5>
- Isagen. (2021). Informe de Gestión. <https://bit.ly/3WUguNg>
- Karbaum-Padilla, G. (2022). Innovación tecnológica e hibridaciones en el lenguaje audiovisual de los noticieros peruanos durante la pandemia de la Covid-19. *Universitas-XXI*, 37, 75-99. <https://doi.org/10.17163/uni.n37.2022.03>
- Lázaro-Rodríguez, P. y Herrera-Viedma, E. (2020). Noticias sobre Covid-19 y 2019-nCoV en medios de comunicación de España: el papel de los medios digitales en tiempos de confinamiento. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.02>
- Liberona Durán, F., Castro-Correa, C. P., Sarmiento, J. P. y Arrieta, A. (2022). Comunicación del Riesgo en Latinoamérica: Una Evaluación de su Impacto frente a la Pandemia del COVID-19. *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER*, 6(2), 88-102. <https://doi.org/10.55467/reder.v6i2.102>
- Lovón Cueva, M. A., Montenegro García, M. I. y Chegne Cortez, A. D. (2021). La COVID-19 y la metáfora bélica: un análisis cognitivo en los diarios digitales y las redes sociales. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 70(70), 155-196. <https://doi.org/10.46744/bapl.202102.005>
- Márquez Domínguez, C., Calva Cabrera, K. D. y Duque Rengel, V. K. (2021). El discurso gubernamental de Ecuador y Perú durante la pandemia por

- COVID-19. *Communication Papers. Media Literacy and Gender Studies*, 10(21), 51-73. https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v10i21.22697
- Mauri-Ríos, M., Ramon-Vegas, X. y Rodríguez-Martínez, R. (2020). Media coverage of the Covid-19 crisis: recommendations and proposals for self-regulation. *Profesional de la información*, 29(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.22>
- Miles, D., Stedman, M. y Heald, A. (2020). Living with Covid-19: Balancing costs against benefits in the face of the virus. *National Institute Economic Review*, 253, R60-R76. <https://doi.org/10.1017/nie.2020.30>
- Moreno, A. y Peres, F. (2011). El Estado del arte de la comunicación de riesgos en la región de América Latina. *Revista de Comunicación y Salud*, 1(1), 55-71. <https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2011>
- Moreno, A. y Peres, F. (2020) Comunicación de riesgos ante el coronavirus. *Boletín sobre COVID-19 salud pública y epidemiología*, 1(4), 7-9. <https://bit.ly/3Es6FjA>
- Nespereira García, J. (2014). Los discursos de la pandemia. Nuevas estrategias de comunicación del riesgo en un nuevo contexto sociocultural. *Cultura, Lenguaje y Representación*, 13, 185-199. <https://bit.ly/4huBByd>
- Nespereira García, J. (2022). El discurso de las pandemias. Un (nuevo marco para la comunicación del riesgo sanitario: lecciones de la COVID-19. En Pu-jante Sánchez, J. y Alonso Prieto (eds.), *Una retórica constructivista: creación y análisis del discurso social* (pp. 63-72). Castelló de la Plana, Universitat Jaume I.
- Ortiz Núñez, R. y Stable Rodríguez, Y. (2021). Evolución y tendencias de la investigación en comunicación sobre epidemias y pandemias en el ámbito internacional. *Revista de Comunicación*, 20(1), 175-196. <https://doi.org/10.26441/RC20.1-2021-A10>
- Pan American Health Organization: PAHO. (2011). *Guía para la elaboración de la Estrategia de Comunicación de Riesgo de la teoría a la acción*. <https://bit.ly/3WVpceq>
- Porat, T., Nyrup, R., Calvo, R. A., Paudyal, P. y Ford, E. (2020). Public health and risk communication during COVID-19-enhancing psychological needs to promote sustainable behavior change. *Frontiers in Public Health*, 637. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.573397>
- Prior, H. (2020). Comunicación pública de riesgo en tiempos de pandemia: las respuestas de Portugal a la Covid-19. *Más Poder Local*, 41, 6-11. <https://bit.ly/4gydqh0>
- Rodríguez López, M., Piñeiro-Sánchez, C. y Llano-Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(1). <https://bit.ly/4jK36W9>

- Rojas, D., Micolich, C., Dittborn, M. y Salas, S. (2020). Sobre héroes, enemigos, víctimas y batallas en los tiempos del COVID19. *Revista médica de Chile*, 148(5), 709-711. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000500709>
- Sabucedo, J. M., Alzate, M. y Hur, M. (2020). COVID-19 and the metaphor of war (COVID-19 y la metáfora de la guerra). *International Journal of Social Psychology*, 35, 618-624. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783840>
- Sánchez-Calero, M. L. (2012). Comité de crisis: actores, roles y trabajos. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 9(17). <https://doi.org/10.1387/zer.5267>
- Sánchez, E., Portela González, J., Muñoz San Roque, A., Chueca, E. y Hallack, M. (2021). *Impacto del COVID-19 en la demanda de energía eléctrica en Latinoamérica y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003379>
- Sandman P. (2003) Cuatro clases de comunicación de riesgos. *The Synergist*, 26- 27. <https://bit.ly/40QE1A3>
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Slovic, P. y Peters, E. (2006). Risk perception and affect. *Current directions in psychological science*, 15(6), 322-325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.0046>
- Suau-Gomila, G., Percastre-Mendizabal, S., Palà, G. y Pont, C. (2017) Análisis de la comunicación de emergencias en Twitter. El caso del Ébola en España. En Sierra, J. y Liberal, S., *Uso y aplicación de las redes sociales en el mundo audiovisual y publicitario* (pp. 119-130). McGraw Hill Education.
- Sutton, J. y Veil, S. R. (2017). Risk communication and social media. In R. E. Kasperson (ed.), *Risk conundrums: Solving unsolvable problems (1st Ed)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315665894>
- Valenti, A., Mirabile, M., Cannone, E., Boccuni, F., Dionisi, P., Fortuna, G., Gagliardi, D., Vizzaccaro, R. y Iavicoli, S. (2022). The impact of COVID-19 pandemics on the development of health risk communication: challenges and opportunities. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 645. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010645>
- Verazzi, L., Padros Vergés, L. y Vallmajó Ferrer, C. (2021). Comunicación interna de la pandemia: Casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes. Editorial UOC.
- World Health Organization: WHO. (2018). Comunicación de riesgos en emergencias de salud pública. Directrices de la OMS sobre políticas y prácticas para la comunicación de riesgos en emergencias. <https://bit.ly/4jOQmxk>

- World Health Organization: WHO. (2020, December 22). *Infodemic*.
- World Health Organization: WHO. (2022). *Reseña normativa de la OMS: Gestión de la infodemia sobre la Covid-19*. <https://bit.ly/42NheYm>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información* 29(2), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zarocostas, J. (2020). How to fight an infodemic. *The Lancet*, 395(10225), 676. <https://bit.ly/4gyC9BY>
- Zhang, L., Li, H. y Chen, K. (2020). Effective risk communication for public health emergency reflection on the COVID-19 (2019-nCoV) Outbreak in Wuhan, China. *Healthcare*, 8(1), 1-13. <https://bit.ly/4hOb9iK>
- Zunino, E. (2021). Medios digitales y COVID-19: sobreinformación, polarización y desinformación. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (34), 133-154. <https://doi.org/10.17163/uni.n34.2021.06>

Declaración de Autoría - Taxonomía CRediT	
Autores	Contribuciones
Jaime Alberto Orozco-Toro	• Conceptualización, curación de datos y análisis formal.
Lorena Retamal-Ferrada	• Validación, visualización y escritura - original.
Melita Vega	• Investigación y traducción.
Caroline Avila	• Adquisición de financiación, metodología, revisión y edición.

Nota

- 1 Este estudio forma parte del proyecto de investigación titulado “Convergencia entre las comunicaciones estratégicas y la sostenibilidad y gestión de las mejores prácticas en un escenario post pandemia. Estudio empírico en empresas de Ecuador, Chile y Colombia”. Financiado por la Universidad del Azuay (Ecuador), la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia) y la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile), con la coordinación del Grupo de Investigación en Comunicaciones Aplicadas de la Universidad del Azuay y el Grupo de Investigación Epilión de la Universidad Pontificia Bolivariana.