

COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS EN LAS EMPRESAS GALLEGAS (ESPAÑA)

Communication and crisis management in the galician companies (Spain)

Ana- Belén FERNÁNDEZ-SOUTO*, Montse VÁZQUEZ-GESTAL e Iván PUENTES-RIVERA

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Comunicación, Universidad de Vigo, Campus Universitario, s/n. 36.005 – Pontevedra (España).

*Autora para correspondencia: abfsouto@uvigo.gal

(Recibido: septiembre 2025; aceptado: octubre 2025)

Palabras clave: industria, medio ambiente, contaminación, plan de comunicación, relaciones públicas.

RESUMEN

Presentamos un estudio desarrollado en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Vigo en la que se hace un vaciado del planteamiento comunicativo que siguen las empresas gallegas catalogadas como “altamente contaminantes” para situaciones de crisis. Tomando como punto de partida el Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes, dependiente del Ministerio de Transición Ecológica de España, se ha establecido el universo objeto de estudio y se ha analizado la actividad comunicativa de la totalidad de empresas afincadas en Galicia que cuentan con el mayor índice de emisiones contaminantes (sumatorio de residuos y emisiones) en el año 2025 a través de entrevistas en profundidad. Los resultados se comparan con los obtenidos en ediciones anteriores de esta misma investigación, concretamente con las realizadas en 2015 y 2018. La finalidad del estudio es llevar a cabo una radiografía sobre el tratamiento que estas organizaciones empresariales desarrollan durante la gestión comunicativa de una crisis para valorar la actividad en este sector, así como su evolución en los últimos diez años.

Key words: industry, environment, contamination, communication plan, public relations.

ABSTRACT

We present a study developed at the Faculty of Communication of the University of Vigo in which the communicative approach followed by Galician companies classified as “highly polluting” in crisis situations is analyzed. Taking as a starting point the State Register of Emissions and Pollutant Sources, under the Ministry of Ecological Transition in Spain, the universe under study has been established, and the communicative activity of all companies based in Galicia that have the highest rate of polluting emissions (sum of waste and emissions) in the year 2025 has been analyzed through in-depth interviews. The results are compared with those obtained in previous editions of this same research, specifically with those carried out in 2015 and 2018. The purpose of the study is to carry out an x-ray on the treatment that these business organizations develop during the communicative management of a crisis and thus be able to assess the activity in this sector, as well as its evolution in the last ten years.

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de las organizaciones, la comunicación de crisis resulta fundamental para anticiparse a problemas, proteger su reputación y tomar decisiones adecuadas a la estrategia empresarial. Esta máxima es válida para cualquier institución, pública o privada, pero es cierto que existen organizaciones más susceptibles de sufrir o no crisis. Así se ha demostrado en sectores empresariales altamente contaminantes y encontramos casos en los que una crisis ha sido la responsable de un problema de reputación irreparable e incluso de la extinción de grandes organizaciones. En el ámbito geográfico que nos ocupa ha habido en los últimos años numerosas crisis ambientales, algunas recurrentes -como los incendios forestales-, otras con muchísima repercusión mediática -caso de los vertidos de petróleo, sobre todo el del Prestige en 2002 (Blanco 2017, Del Ser 2017, Rodríguez-Teijeiro 2009) o de gránulos (*pellets*) con el barco Toconao en 2023 (Muñoz 2024, Pontevedra 2024)- y otros vinculados con la movilización ciudadana en contra de la implantación de determinadas empresas (Ence Energía y Celulosa S.A., Altri SGPS S.A., etc.) (López 2016, Casares 2025, Salgado 2026).

Dada esta importancia, el presente artículo pretende analizar la preocupación existente por las empresas afincadas en Galicia (España) consideradas “altamente contaminantes” sobre la necesidad de anticipación con respecto a la gestión y comunicación de crisis. Para ello, hemos acudido al Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes (PRTR, por sus siglas en inglés) de España (MITECO 2025), a partir del cual se estableció el universo de estudio. Este registro es una herramienta que recopila datos sobre las emisiones a la atmósfera, agua y suelo, así como las transferencias de residuos, de las principales instalaciones industriales en España. El PRTP se actualiza anualmente, pero lo hace con un retraso aproximado de año y medio, de forma que para este estudio se han utilizado los datos del Registro de los años 2014, 16 y 22 para contactar con las organizaciones en los años siguientes: 2015, 18 y 25.

La finalidad de la investigación es llevar a cabo una radiografía sobre el tratamiento que estas organizaciones empresariales desarrollan durante la gestión comunicativa de una crisis ambiental y así poder valorar la actividad en este sector y, al mismo tiempo, establecer una evolución temporal, comparando los resultados de este mismo estudio con los de los años 2015, 2018 y 2025.

Con la recopilación de estos datos pretendemos entender la preocupación que las organizaciones

analizadas tienen sobre la gestión comunicativa de una crisis, entendida desde un ámbito preventivo, y analizar la tendencia de este dato en la última década en el ámbito geográfico de la región gallega.

ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Todas las organizaciones son susceptibles de tener problemas que desembocan en una crisis comunicacional. Sin embargo, las empresas consideradas altamente contaminantes son especialmente sensibles dado que están directamente relacionadas con el impacto ambiental. Cualquier problema puede desembocar en graves crisis económicas, legales, sociales y de reputación para las organizaciones que lo generan, de ahí que la preocupación por estar preparado y actuar rápidamente sea crucial. Además de las consecuencias visibles que pueda provocar un desastre ambiental (contaminación en todos sus formatos, explosiones, derrames...) este tipo de problemas van a tener consecuencias económicas directas (costes de limpieza, compensaciones, demandas judiciales, pérdidas de valor en bolsa y de clientes...) e indirectas (problemas de acceso a determinados mercados, encarecimiento de productos y servicios, presión social, problemas de reputación...) y pueden incluso llegar a ser autodestructivas. En este sentido, las organizaciones deben recordar la existencia de casos a nivel nacional e internacional cuya gestión comunicativa de la crisis desembocó en nefastas consecuencias de reputación. Los manuales de gestión de crisis recogen ejemplos ya clásicos de accidentes de derrame de petróleo de acuerdo con Exxon-Valdez (1989) a nivel internacional o Prestige (2002) en las propias costas de Galicia, explosiones (como la de Seveso en 1976 o la de Chernóbil en 1986), intoxicaciones (crisis de las vacas locas en 1996 o el aceite de colza en España, en 1981). Estos ejemplos evidencian la falta de anticipación y la improvisación de los responsables de la gestión comunicativa de dichas crisis y es por lo que son estudiadas como ejemplo de lo que nunca se debe hacer en una situación así.

Si la mayoría de las organizaciones se enfrentan a situaciones de crisis que ponen en peligro la confianza de sus grupos de interés (Zurro-Antón et al. 2021) es lógico que deban estar preparadas para hacer frente a cualquier eventualidad negativa y que esa anticipación les permita proteger el negocio y la reputación a la vez que prevenir las posibles pérdidas económicas. Por tanto, las empresas e instituciones deben plantear la comunicación y la gestión comunicativa de la crisis

como un elemento estratégico, planificando acciones que permitan minimizar el impacto negativo que causa la crisis, restaurando la confianza en la organización, su personal y sus productos o servicios y, en el mejor de los casos, procurando transformar el problema en una oportunidad.

Más allá de contar con un plan de contingencia que permita minimizar y resolver físicamente el problema que haya surgido, las organizaciones necesitan ser previsoras desde el punto de vista de la comunicación, sin caer en el *greenwashing* o falsa apariencia de compromiso ambiental (Hallama et al. 2011), de forma que puedan reducir el impacto y acelerar la recuperación (González Herrero 2014):

- Reducir el impacto: limitando la velocidad de difusión de la crisis, que se puede hacer viral en cuestión de minutos, cumpliendo con normativas legales y generando vínculos estables con los diferentes públicos, cada vez más exigentes.
- Acelerar la recuperación: actuando con transparencia y evitando silencios y titubeos que puedan interpretarse de forma negativa y afectar drásticamente a la reputación organizacional.

Por tanto, el descuido de la comunicación preventiva y durante la crisis puede llegar a tener un impacto muy negativo en la reputación de la institución que derive en pérdida de clientes que opten por compañías de la competencia, deterioro de las relaciones con los distintos públicos (proveedores, instituciones públicas, medios de comunicación, etc.), desgaste del clima interno (fuga de talentos, desmotivación del personal, huelgas, etc.), impacto económico directo (disminución de las ventas y del valor de mercado, sanciones, etc.) pero sobre todo pérdida de confianza y daño a medio y largo plazo de la organización, incluso superada la crisis.

Para poder hacer frente y adelantarse a las consecuencias de una posible crisis, las organizaciones deben contar con un documento previo en el que se planteen las medidas de actuación que permitan dar contención al problema desde un punto de vista reputacional y de comunicación. Ese documento es el denominado plan de crisis y debe ser redactado con carácter preventivo, de forma que se diseñe de forma sencilla pero eficaz y permita establecer rápidamente los protocolos de actuación en materia de comunicación para minimizar los daños.

Cuando no existe este documento, las organizaciones incurrir en un estado de indecisión que suele ser muy destructivo, sobre todo desde el punto de vista de la imagen pública y la reputación, ya que se produce un retraso en la toma de decisiones sobre cómo pro-

ceder y se genera confusión y descoordinación que crean desconfianza en la organización. Es por ello que la mayoría de las organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales son conscientes de la necesidad de contar con protocolos de actuación frente a desastres (principalmente naturales), incluyendo lo relativo al manejo de la información (Del Paso Gallego y Vicent-Fernández 2024).

Así pues, el plan de crisis debe diseñarse de forma previa al surgimiento del problema y debe recoger (Marín 2009):

- los objetivos que se pretenden alcanzar
- los elementos tácticos que se van a utilizar en la consecución de los objetivos marcados
- el tono y contenido del mensaje a comunicar que debe estar basado en la política o posicionamiento de la empresa respecto al asunto en cuestión
- los medios o canales que se van a utilizar en la comunicación de dicho mensaje
- los públicos objetivos que se desea reciban la información de la organización.

Esta base debe ser trabajada y actualizada de forma constante para que el documento no quede obsoleto y pierda su validez.

Si contar con un plan de crisis es básico, también lo es tener personal específicamente formado para implementarlo, ya sea internamente en la organización (departamento o gabinete interno de comunicación) o externamente a través de servicios especializados de comunicación y gestión de la reputación en situaciones de crisis (Zurro et al. 2021). El plan es un documento que debe ser gestionado por un grupo de personas coordinadas que centralicen la información y eviten contradicciones y malentendidos. No se trata de un grupo numeroso sino del número exacto de personas que permitan implementar el plan de forma efectiva y con rapidez de decisión.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder llevar a cabo la investigación propuesta se ha utilizado una metodología mixta (combinación de métodos cualitativos y cuantitativos), con carácter descriptivo que pretendía confirmar la siguiente hipótesis: las empresas más contaminantes de la región de Galicia siguen sin darle la suficiente importancia a la gestión comunicativa de las crisis. Si bien, muchas de ellas han venido realizando en los últimos años importantes inversiones para reducir sus emisiones contaminantes y en la gestión de la

minimización de probabilidades de que surjan problemas en ese sentido, casi ninguna cuenta con planes ni disposiciones específicas para gestionar desde el punto de vista de la comunicación una situación de crisis.

De igual forma, la metodología de esta investigación ha sido diseñada para atender un objetivo principal doble:

- 1a. Estudiar la importancia que las empresas gallegas “altamente contaminantes” conceden a la comunicación de crisis desde un punto de vista preventivo.
- 1b. Aportar una visión histórica que recopile la información de los últimos 10 años.

La revisión bibliográfica base para desarrollar este estudio se centra en varios aspectos:

- a. La comunicación de crisis como elemento estratégico en la comunicación empresarial e institucional, casos de Marín (2009), Hallama et al. (2011), González Herrero (2014) Zurro et al. (2021) o Del Paso Gallego y Fernández (2024). Todas estas publicaciones abordan el tema de la planificación estratégica desde el punto de vista teórico.
- b. La gestión de comunicación de crisis centrada en organizaciones contaminantes, casos de Palma y Sánchez (2021), Olaya-Reyes et al. (2023), Echevarría et al. (2024), Boso y Hofflinger (2025), etc.
- c. Estudios de caso sobre gestión comunicativa de crisis de empresas contaminantes, casos de prácticas agrícolas (Alfaro et al. 2021) y vertidos (Allendes 2022, Iglesias Pato 2022, Rodríguez Torrent et al. 2022, Giménez Casalduero 2023, Coellas y Alonso 2025, Serpa Pérez 2025), etc.

Una vez realizado el vaciado bibliográfico, se han utilizado los datos que recopila el Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes (MITECO 2025), anteriormente citado. Para esta investigación, se ha acotado la búsqueda a la comunidad autónoma de Galicia y se ha realizado un sumatorio de la totalidad de emisiones y residuos contaminantes en tres etapas: la primera se realizó en septiembre de 2015 con datos de 2014; la segunda, ha tenido lugar en septiembre de 2018 con datos de 2016 y la actual se ha llevado a cabo entre febrero y marzo de 2025 con datos de 2022. Cabe destacar que los datos referentes a periodos anteriores no estaban publicados a la fecha de realización del trabajo de campo, por lo que fue materialmente imposible su uso.

Por tanto, la búsqueda realizada se ha concretado a las siguientes variables: totalidad de registros en la comunidad autónoma de Galicia, años 2014, 2016 y 2022; actividad económica según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2009, actividad multiselección, datos relativos a emisiones y datos relativos a residuos. Así pues, se han analizado:

120 empresas del año 2014, publicado por UOC (Fernández-Souto et al. 2016). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis, en Fernández-Souto et al. 2016. 87 empresas del año 2016, Fernández-Souto et al. 2020.

199 del último año. De este dato debemos indicar que no es el correspondiente con el aportado por el PRTR debido a que hay 42 organizaciones que no han querido colaborar con el estudio y 37 que han dejado de existir como tales desde la publicación oficial de los datos de PRTR hasta la elaboración de esta investigación. Por tanto, en esta última etapa se obtuvieron 199 datos de un total de 278 que recoge el informe.

Una vez concretado el objeto de estudio y la acotación espacio temporal del mismo, se procede a realizar una ronda de entrevistas a los responsables de comunicación de dichas organizaciones –cuando existen–, así como una revisión hemerográfica de sus crisis anteriores y/o presentes y su tratamiento y gestión informativa. El objetivo de esta etapa de la investigación fue recopilar datos sobre las estructuras internas de comunicación en las empresas analizadas, para lo que se les preguntó sobre la existencia o no de departamentos internos dedicados a la comunicación, sobre la formación de sus responsables, la existencia o no de planes de gestión de crisis y la subcontratación de servicios externos de comunicación.

Finalmente, se plasman gráficamente los resultados obtenidos para visualizar los datos y clarificar las conclusiones, además de confirmar o no la hipótesis de partida.

RESULTADOS

Dada la importancia de la gestión en la prevención y durante la crisis, toda organización debería contar con estructuras (presupuestarias y de recursos humanos) que permitan ganar tiempo y gestionar la situación lo antes posible. Sin embargo, esta necesidad no es una prioridad para muchas empresas e instituciones.

En esta investigación se ha acudido a empresas catalogadas como altamente contaminantes en la región de Galicia (España) para investigar sobre su cultura comunicativa ante una posible crisis.

El listado de empresas analizadas en las distintas etapas es amplio y variado. En ese sentido, es importante entender que, dentro de él, hay un gran número de empresas que son catalogadas como microempresas (con menos de 10 empleados) lo que multiplica la dificultad para acceder a los datos buscados por el estudio. A pesar de no contar con el dato de clasificación empresarial del objeto de estudio en los años 2014 y 2016, sí contamos con él para la última etapa referente a los datos de 2022, lo que permite entender la dimensión sectorial del listado y, a su vez, contextualizar el análisis. En este sentido, en la **figura 1** vemos que las empresas gallegas altamente contaminantes se concentran especialmente en la provincia de A Coruña y que hay bastante equilibrio entre ellas en cuanto al tamaño de las organizaciones. También podemos observar que el sector primario es el principal y el terciario es casi residual. Respecto al primero, debemos destacar el importante número de granjas (106 en el listado original del PRTR), muchas de las cuales están asociadas cooperativamente (el 59.6 % así lo afirma). Para entender este hecho ejemplificaremos el caso de la cooperativa Coren afincada en Orense y con granjas en las cuatro provincias, tanto de pollos,

como de pavos o cerdos, abarcando hasta un total de 120 granjas.

Analizando los datos referentes a la existencia o no de departamentos internos de comunicación, ilustrados en la **figura 2**, debemos indicar que en la última etapa del estudio se ha incluido una opción de “no sabe/no contesta”, debido a que al contactar con las organizaciones no siempre ha sido posible conversar con los responsables de comunicación, muchas veces dado el tamaño de la empresa o institución. Son numerosas las organizaciones contactadas que no cuentan con departamento de comunicación y, por lo tanto, el interlocutor para realizar esta investigación estaba comprometido. Más allá de este aspecto, comprobamos altibajos en la evolución histórica de este dato, ya que en 2015 observamos un equilibrio de respuestas entre aquellas empresas que admiten contar con departamento interno de comunicación y aquellas que no. Atendiendo a los datos del PRTR de 2016, vemos que el porcentaje de organizaciones que cuentan con un departamento de este tipo disminuye y vuelve a aumentar en la última fase del estudio, eso sí, sin llegar a los valores de la etapa anterior.

En la **figura 3**, Personal especializado en los departamentos analizados, incluimos los datos del estudio correspondientes a los años 2018 y 2025, ya que en la primera etapa de la investigación solamente se realizó una pregunta dicotómica para saber si contaban con personal especializado en comunicación,

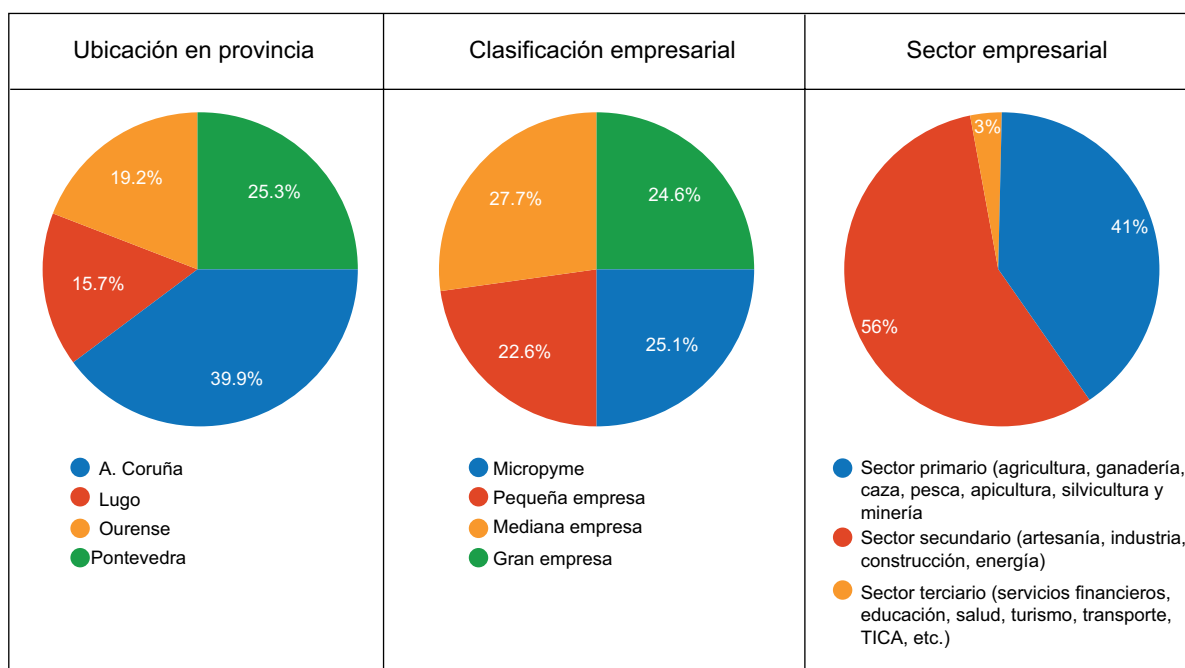


Fig. 1. Contextualización de las empresas analizadas etapa 3, 2025.

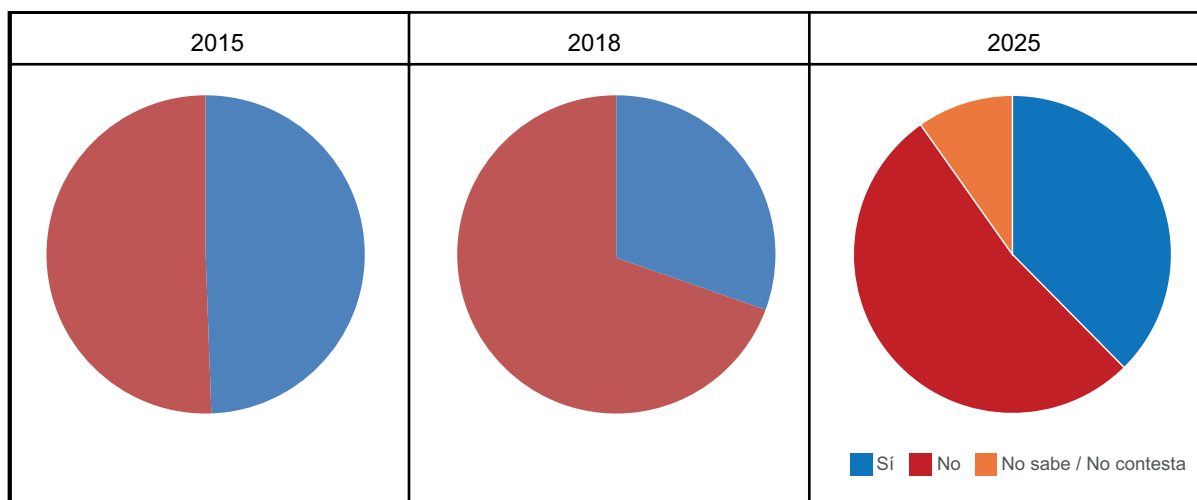


Fig. 2. Existencia de departamentos de comunicación en las empresas contaminantes de Galicia.

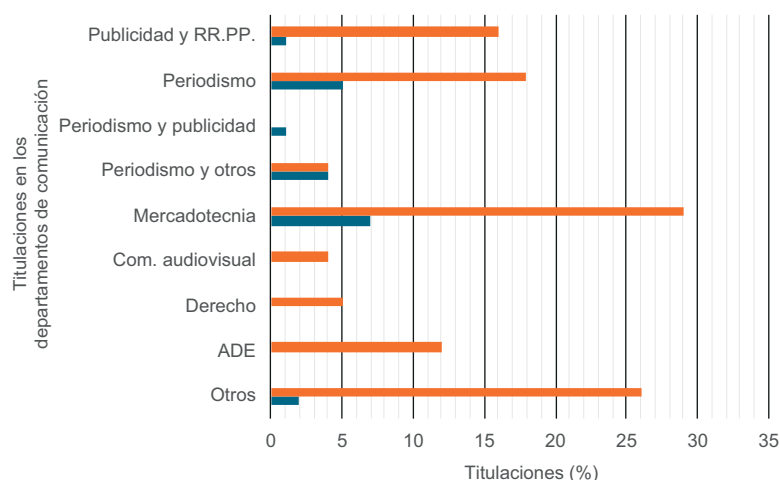


Fig. 3. Personal especializado en los departamentos analizados.

sin entrar en formación de grado/licenciatura ni en la singularidad de sus estudios, indicando que solamente un 40 % de los entrevistados afirmaban contar con esa preparación.

Los datos comparativos 2018-25 siguen indicando una importante presencia de periodistas en los departamentos de comunicación analizados, si bien el porcentaje es mayor en 2018. Esta situación es inversa con el caso de los graduados/licenciados en mercadotecnia, que se ha visto incrementado en la última etapa. También se ha producido un importante incremento en la contratación de egresados de publicidad y relaciones públicas. Una realidad, en definitiva, similar a la de los gabinetes de comunicación españoles en general, tal y como ilustra la **figura 4**,

que recoge los datos del último informe sobre el Estado de la Comunicación en España (DIRCOM 2022).

La siguiente cuestión analizada en el estudio se refiere a la existencia o no de planes de comunicación de crisis. Sobre este aspecto, es necesario recordar la gran cantidad de microempresas dentro del objeto de estudio; estas organizaciones no cuentan con recursos económicos ni humanos para hacer frente a muchas de las necesidades de comunicación, incluidas los planes de crisis, que en muchos casos se confundían con planes de contingencias.

Más allá de esta puntualización, el principal dato extraído de la **figura 5** es la destacada ausencia de planes de comunicación de crisis en las empresas altamente contaminantes que se han analizado. La

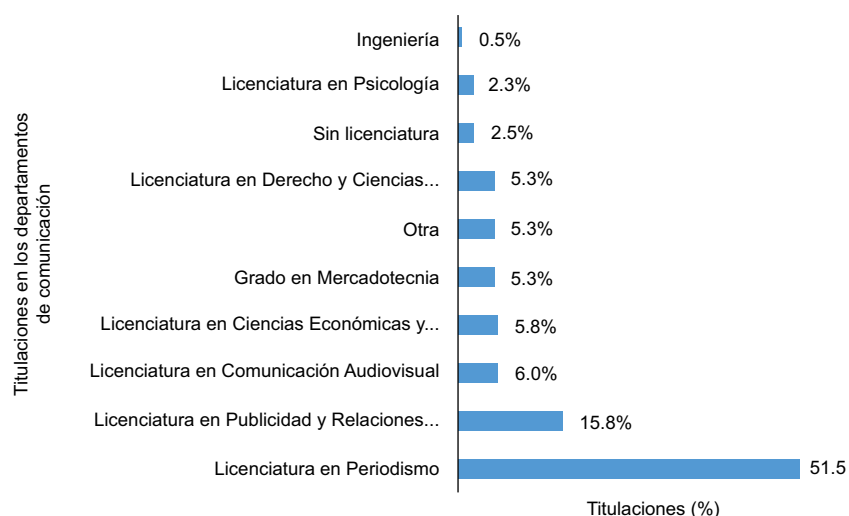


Fig. 4. Campos de estudio de los profesionales según su formación de grado. Fuente: El estado de la comunicación en España (DIRCOM 2022).

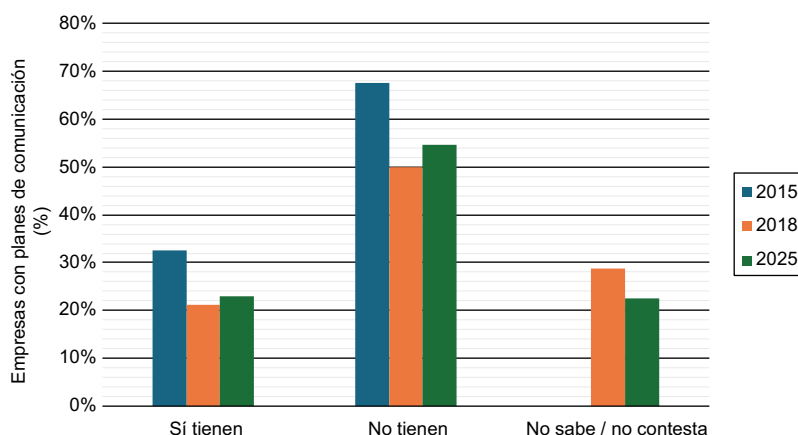


Fig. 5. Evolución de la existencia de planes de comunicación de crisis en las organizaciones analizadas.

proyección a lo largo del período analizado sigue la misma tendencia y vemos que en las tres etapas existen muchas más empresas sin este documento que con él.

Este dato es especialmente alarmante ya que la totalidad de las organizaciones analizadas emiten residuos a la atmósfera, al agua y/o al suelo y no muestran estar preparados desde el punto de vista comunicativo para afrontar cualquier emisión no controlada de carácter accidental.

Retomando lo comentado con anterioridad, es necesario indicar la correlación entre el tamaño de las empresas y la existencia o no de planes de comunicación de crisis, de forma que aquellas organizaciones de mayor tamaño, con mayor número de empleados y mayores presupuestos, son las que cuentan con

estructuras de comunicación propias y también con planes de comunicación de crisis.

Finalmente se ha preguntado a las empresas por la subcontratación de servicios externos de comunicación, tal y como recogemos en la **figura 6**, con los datos de la segunda y tercera etapas del estudio, ya que no disponemos de él en la investigación de 2015.

Según la **figura 6**, vemos que no la mayor parte de las empresas analizadas siguen afirmando no subcontratar ningún tipo de servicio de comunicación, a pesar de que en el último estudio se ve una mejora de los datos, ya que un 43.9 % afirma no contar con ese servicio frente a un 39 que sí.

La interpretación de la **figura 6** es cuestionada por los autores del artículo ya que, como se ha

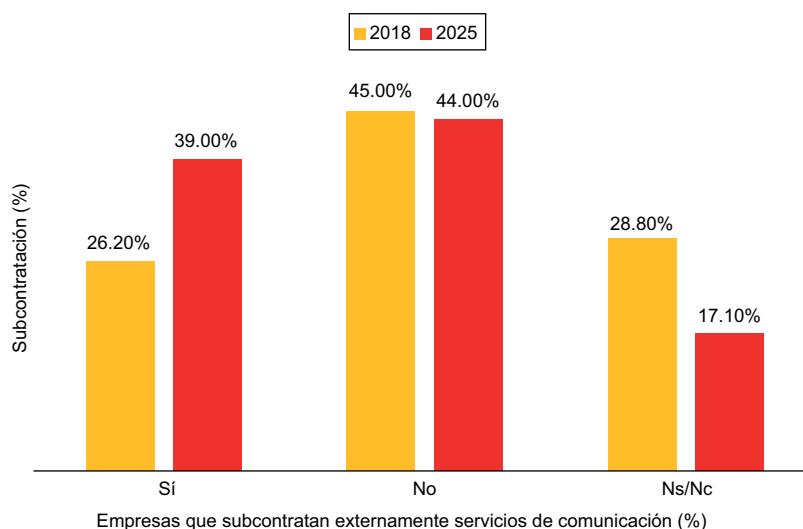


Fig. 6. Subcontratación servicios externos (no disponible en 2014).

indicado anteriormente, el universo analizado cuenta con un gran número de organizaciones consideradas microempresas, que no cuentan en absoluto con personal especializado y cuando se les cuestiona por la subcontratación de servicios de comunicación no entienden el alcance de la pregunta. En ese sentido, nos hemos encontrado en múltiples ocasiones con entrevistados a los que se les da ejemplos de prácticas comunicativas que suelen contratarse externamente y en ese momento, entienden que es posible que cuenten con esos servicios.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos del trabajo de campo indican claramente que las organizaciones analizadas, a pesar de estar consideradas “altamente contaminantes” no muestran gran preocupación por la prevención de la crisis desde un punto de vista comunicacional. Si coincidimos en que toda organización debería contar con estructuras (presupuestarias y de recursos humanos) que permitan ganar tiempo y gestionar la situación lo antes posible, también observamos que esta necesidad sigue sin ser una prioridad para muchas empresas e instituciones y cuando lo es, suele ser estar vinculada a la gestión comunicativa de crisis ambientales y desde un punto de vista gubernamental (instituciones públicas)

En el presente estudio, constatamos que el listado de empresas analizadas en las distintas etapas es amplio y variado (abarcando desde microempresas

a grandes conglomerados empresariales que operan a nivel internacional).

Ante la cuestión de la existencia o no de departamentos internos de comunicación se ha constatado que son muchas las organizaciones contactadas que no cuentan con ese departamento y, por lo tanto, el interlocutor para realizar esta investigación estaba comprometido. Más allá de los datos que recogemos en la **figura 2**, Existencia de departamentos de comunicación en las empresas contaminantes de Galicia, contamos con la referencia del estudio de Costas et al. (2019) quienes realizan un estudio exploratorio y subrayan la dificultad de acceso a la participación de entidades colaboradoras en esta región. Su publicación remarca que un 35.1 % de las empresas medianas cuenta con departamento específico frente a las pequeñas, cuyo porcentaje llega al 23.2 %.

A nivel nacional, contamos con los datos del Estudio de la Comunicación en España 21-22 que publica DIRCOM, pero con un universo de estudio que no es comparable con el gallego.

El análisis de la variable de personal especializado en comunicación se limita a aquellas organizaciones contactadas que sí cuentan con un departamento específico integrado en su organigrama interno. Debemos subrayar una vez más la variable de tamaño de la empresa/institución contactada y la existencia de un departamento interno de comunicación, pero también, puesto existe una correspondencia entre el tamaño y la dimensión del propio departamento, de forma que aquellas organizaciones que cuentan con mayor tamaño y recursos económicos suelen tener

departamentos de comunicación más completos y con mayor número de personal.

Los datos obtenidos en este aspecto coinciden con los de estudios previos, como el de Costa et al. (2019), también centrado en Galicia, sobre la formación de los responsables de comunicación de diversos gabinetes de pequeñas y medianas empresas (PYMES), reflejando un perfil profesional mayoritariamente formado en dos ámbitos académicos, comunicación o diversas ramas del ámbito económico-empresarial (administración y dirección de empresas, ciencias económicas o mercadotecnia); ambos perfiles representan más del 73% de los responsables de esos departamentos de comunicación gallegos.

A nivel nacional, los estudios de DIRCOM recogen una amplia formación superior entre los miembros del departamento de comunicación (**Fig. 4**), especialmente formados en periodismo (51.5 %) y publicidad y relaciones públicas (15.8 %).

Por tanto, tanto a nivel nacional como regional la tendencia es similar y podemos indicar que los departamentos de comunicación apuestan especialmente por contratar a especialistas en periodismo, mercadotecnia y publicidad y relaciones públicas, lo que permite afirmar que las organizaciones apuestan por la especialización en comunicación.

La siguiente cuestión analizada en el estudio se refiere a la existencia o no de planes de comunicación de crisis y, como se apuntaba anteriormente, muchas pequeñas empresas no cuentan con recursos económicos ni humanos para hacer frente a las variadas necesidades de comunicación, incluidas los planes de crisis, que con frecuencia se confunden con planes de contingencias. Así, no debe extrañarnos la excesiva cantidad de organizaciones que no cuentan con planes de comunicación de crisis, aun estando catalogadas como altamente contaminantes.

Más allá de esta puntualización, este dato a nivel gallego coincide con el que aporta el Estudio del Estado de la Comunicación de DIRCOM que indica que, entre las tareas desarrolladas por los departamentos de comunicación excelentes, solamente el 15 % se refiere a la comunicación de crisis (DIRCOM 2022).

Finalmente se ha preguntado a las empresas por la subcontratación de servicios externos de comunicación (**Fig. 6**) y la respuesta es cuestionada por los autores del artículo ya que, como se ha indicado, el universo analizado cuenta con un gran número de organizaciones consideradas microempresas, que al ser contactadas no comprendían el alcance de la entrevista ni conocían los documentos de comunicación sobre los que se preguntaba.

CONCLUSIONES

Tras varios años de seguimiento a la gestión comunicativa de las empresas gallegas catalogadas como “altamente contaminantes” por el Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes, este estudio pretendía ampliar la recopilación de datos sobre las estructuras internas de comunicación existentes en estas organizaciones y la formación de sus responsables, la existencia o no de planes de gestión de crisis y la subcontratación de servicios externos de comunicación.

Con tres etapas en 10 años, se han compilado datos de 120 empresas en 2014, 87 en 2016 y 198 en 2025 lo que ha permitido estudiar la importancia que las empresas gallegas “altamente contaminantes” conceden a la comunicación en general, y a la comunicación de crisis desde un punto de vista preventivo.

Desde un punto de vista histórico, vemos que:

- Sobre la existencia o no de departamentos internos de comunicación en las empresas analizadas hay ciertos altibajos y si en 2015 había cierto equilibrio entre respuestas negativas y positivas, en la segunda etapa el porcentaje de síes disminuye y vuelven a aumentar en 2025. Es evidente que contar con un equipo humano que gestione la prevención y la comunicación de crisis es fundamental y que este grupo de personas esté integrado internamente en la organización ofrece un mayor conocimiento de la organización y facilita todo tipo de gestión.
- En cuanto a la formación de los responsables de comunicación de estas organizaciones, confirmamos la presencia apabullante de periodistas en todas las etapas, con una mayor proyección de graduados en mercadotecnia y publicidad y relaciones públicas en los últimos años. El hecho de que los profesionales cuenten con formación especializada en comunicación resulta clave para asegurar el éxito de las políticas a desarrollar.
- Quizás el dato más revelador del estudio sea el referente a la existencia de planes de gestión de crisis, dada la naturaleza de las organizaciones estudiadas (altamente contaminantes). Resulta preocupante que todos los años el peso de las empresas que no cuentan con este documento es mucho mayor que el de las que sí lo tienen.
- Por último, una vez constatada cierta pobreza del sector comunicativo interno en estas organizaciones también lo hacemos desde el punto de vista externo, ya que la subcontratación de servicios

de comunicación sigue siendo escasa a lo largo del período analizado. Este dato confirma una tendencia peligrosa en la comunicación de crisis: no se buscan profesionales para su gestión hasta que la crisis ya ha estallado y es mucho más difícil de manejar.

Llegados a este punto, entendemos que este estudio cronológico debe tener continuidad para poder seguir radiografiando la realidad de las empresas de este contexto geográfico en cuanto a su preocupación por la comunicación y la gestión de crisis.

REFERENCIAS

- Allendes J.V. (2022). Crisis socioecológica y comunicación durante la Marea Roja de Chiloé (2016). Texto Livre 14, e26231. <https://doi.org/10.35699/1983-3652.2021.26231>
- Blanco P.R. (2017, noviembre 19). El Gobierno ya ‘inventó’ la posverdad en la crisis del ‘Prestige’: cinco bulos que lo demuestran. El País [en línea]. https://elpais.com/elpais/2017/11/17/hechos/1510926474_571278.html 04/03/2026
- Brenes-Alfaro L.M., Rodríguez-Rodríguez D. y Quesada-Acuña C. (2021). Implementación de una estrategia de comunicación para posicionar las buenas prácticas agrícolas (BPA): el caso de los productores de piña de la zona norte de Costa Rica/ Implementation of a communication strategy to adopt good agricultural practices (GAP). Revista Internacional de Relaciones Públicas 11 (22), 49-74. <https://doi.org/10.5783/revrpp.v11i22.709>
- Bosso A. y Hofflinger A. (2025). Public perceptions of the health risks o air pollution in five cities: Understanding the role of atmospheric decontamination plans. Revista Internacional de Contaminación Ambiental 41, 285-295. <https://doi.org/10.20937/RICA.55152>
- Casares C. (2025, junio 2). Opositores a Altri y Ence secundan por primera vez una marcha unitaria contra las celulosas. La Voz de Galicia [en línea]. <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/pontevedra/pontevedra/2025/06/01/opositores-altri-ence-secundan-primera-vez-marcha-unitaria-contra-celulosas/00031748776541972404677.htm> 04/03/2026
- Coellar A.E.D. y Alonso E.M.R. (2025). Comunicación ambiental: análisis del diseño de campañas en relación al cuidado del agua en la zona metropolitana del Valle de México. Revista de Estudios Interdisciplinarios del Arte, Diseño y la Cultura 14 (5, marzo-junio), 197-226.
- Costa Sánchez C., Túniz López J.M. y Míguez González M.I. (2020). Gestión de la comunicación en la pequeña y mediana empresa. Potencial estratégico, filosofía y tendencias. Estudios sobre el Mensaje Periodístico 26 (3), 927-938. <https://doi.org/10.5209/esmp.66244>
- del Paso Gallego A. y Vicent-Fernández B. (2024). Las redes sociales como herramienta de doble uso en comunicación de crisis. Derecom. Revista Internacional de Derecho de la Comunicación y de las Nuevas Tecnologías 36, 109-128.
- Del Ser G. (2017, noviembre 19). ‘Prestige’: seis semanas de agonía ecológica y rabia en las costas. El País [en línea]. https://elpais.com/politica/2017/11/16/actualidad/1510855984_153042.html 04/03/2026
- DIRCOM (2022). El estado de la comunicación en España. ECE_2, Asociación de Directivos de Comunicación [en línea]. https://dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf 13/11/2025
- Echavarría Heras H., Leal Ramírez C., Millán Núñez E., Montiel Arzate E. y Rodríguez Reyes C. (2023). Introducción a la crisis ambiental: temas clave y desafíos. Repositorio del Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, México [en línea]. <https://cicese.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1007/4003> 25/11/2025
- Fernández-Souto A.B., Vázquez-Gestal M. y Puentes-Rivera I. (2020). Comunicação e gestão de crises em empresas galegas: estudo da sua evolução nos últimos dois anos. Comunicação e Sociedade (Special Issue), 53-68. [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2740](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2740)
- Fernández-Souto A., Puentes-Rivera I. y Vázquez-Gestal M. (2016). Las empresas gallegas más contaminantes y su gestión de la comunicación de crisis. En: Casos de estudio de Relaciones Públicas. Espacios de diálogo e impacto mediático. (K. Matilla, Ed.). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España, pp. 33-58.
- Giménez Casaldueiro M. (2023). El Mar Menor y la contaminación por nitratos: una situación tóxica sin solución jurídica efectiva. En: Mirando a los ríos desde el mar. Viejos y nuevos debates para una nueva transición hídrica justa. (L. Sánchez Gallardo, Coord). Editum, Murcia, España, pp. 29-35. <https://doi.org/10.6018/editum.3003>
- González Herrero A. (2014). La comunicación de crisis en las empresas. Bosch, Barcelona, España, 208 pp.
- Hallama M., Montlló M., Rofas S. y Ciutat G. (2011). El fenómeno del *greenwashing* y su impacto sobre los consumidores. Propuesta metodológica para su evaluación. Aposta: Revista de Ciencias Sociales (50), pp. 4-38.
- Iglesias Pato J. (2022). Gestión de las crisis reputacionales corporativas: caso Diéselgate. Trabajo Fin de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,

- Comillas Universidad Pontificia. Madrid, España, 47 pp.
- López A. (2016). La prórroga a Ence saca a la calle a unas 2.000 personas en defensa de la ría. Faro de Vigo [en línea]. <https://www.farodevigo.es/pontevedra/2016/06/04/prorroga-ence-saca-calle-2-16606414.html> 04/03/2026
- Marín F. (2009). Comunicación de crisis. Almuzara, Madrid, España, 248 pp.
- MITECO (2025). Registro de emisiones y fuentes contaminantes: PRTR. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, España [en línea]. <https://www.miteco.gob.es/gl/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/sostenibilidad-industrial/registro-de-emisiones-y-fuentes-contaminantes-prtr.html> 13/11/2025
- Muñoz B. (2024, enero 12). Claves de la marea de pellets plásticos en Galicia: qué son, por qué se reaccionó tan tarde y a quién le corresponde limpiarlos. ElDiario.es [en línea]. https://www.eldiario.es/galicia/claves-marea-pellets-plasticos-galicia-son-reacciono-tarde-le-corresponde-limpiarlos_1_10818934.html 04/03/2026
- Olaya-Reyes J., Candell-Saldarreaga A. M., Landeta-Bejarano N. y Toral-Reyes V. H. (2023). El rol de los medios de comunicación en la sensibilización medioambiental de la sociedad. REA: Revista Científica Especializada en Educación y Ambiente 2 (2), 117-128. <https://doi.org/10.48204/rea.v2n2.4419>
- Palma K. y Sánchez F. (2021). Las reescrituras de la sustentabilidad: comunicación estratégica en el escenario de desastres socioambientales. Disertaciones: anuario electrónico de estudios en Comunicación Social 14 (2), 1-18. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.10133>
- Pontevedra S.R. (2024, enero 9). El contagio de la indignación ante las alarmas ambientales: del SMS a TikTok. El País [en línea]. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/cambio-climatico/2024-01-09/el-contagio-de-la-indignacion-ante-las-alarmas-ambientales-del-sms-a-tiktok.html> 04/03/2026
- Rodríguez-Teijeiro A. (2029). El proceso de comunicación mediática del caso Prestige: efectos sobre la percepción social de la población afectada. Tesis Doctoral. Facultad de Sociología, Universidade da Coruña. A Coruña, España, 196 pp. <https://ruc.udc.es/entities/publication/6d833086-b525-47dd-9315-af4a4bd7d049>
- Rodríguez Torrent J.C., Broitman Rojas C. y Ortiz Calderón C. (2022). Contaminación, apego al lugar, riesgo y circulación de saberes en la región minera de Atacama (Chile). Revista de Geografía Norte Grande (82), 313-332. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022022000200313>
- Salgado D. (2026, febrero 20). Historia de una victoria ciudadana: así fueron las protestas que frenaron la macrocelulosa de Altri en el corazón de Galicia. ElDiario.es [en línea]. https://www.eldiario.es/galicia/historia-victoria-ciudadana-protestas-frenaron-macrocelulosa-altri-corazon-galicia_1_13007526.html 04/03/2026
- Serpa Pérez A.C. (2025). Comunicación para la sostenibilidad en Instagram: Análisis de contenidos y alineación con políticas de sostenibilidad de las marcas de ropa: Zara, Mango y Patagonia. Tesis de Maestría. Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia, 116 pp.
- Zurro-Antón N., Moreno Á. y Fuentes-Lara M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. Profesional de la Información 30 (1), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>