



Comunicación Responsable, una perspectiva para mejores prácticas comunicativas corporativas: Caso Six Flags

Responsible Communication, a perspective for better corporate communication practices: Six Flags case



Autoras

Hilda Gabriela Hernández Flores
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

María Fernanda López Benítez
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Resumen

La gestión efectiva de los procesos comunicativos se ha convertido en un desafío crucial para las organizaciones. En la actualidad, la comunicación en todas sus formas y en cualquier contexto debe apoyarse en capacidades intrínsecas como el diálogo honesto, la interactividad bidireccional, la empatía, la transparencia y la consistencia comunicativa. La perspectiva emergente de la Comunicación Responsable (CR) enfatiza estos elementos a través de cinco rasgos básicos, ampliando el compromiso social de las organizaciones hacia su dimensión comunicativa y considera en sus bases la mirada de otras aportaciones como la Comunicación Pública, la Comunicación Estratégica y la Comunicación Productiva. Así en un entorno corporativo en constante evolución, donde emisores y receptores se ven afectados por cambios constantes, ya sea por la esencia comunicativa predominante o por la multiplicidad de mensajes y canales disponibles, surge un interés renovado por redefinir las estrategias de comunicación. La Comunicación Corporativa Responsable (CCR) se presenta como una base sólida que garantiza la credibilidad y la reputación, contribuyendo a sostener cada acto o pieza comunicativa. Este enfoque busca ofrecer una perspectiva de apoyo a cualquier área

de la comunicación, entre ellas la comunicación organizacional, describiendo así los rasgos distintivos de la CR, los complementarios del área y el modelo que emerge del desarrollo de la perspectiva. El análisis y la aplicación de la CR y la CCR a los procesos comunicativos, se ilustra a través de casos prácticos antecedentes y el de Six Flags México en específico, donde se destacan aspectos éticos y los valores que fundamentan los principios de la CR.

Abstract

Effective management of communication processes has become a crucial challenge for organizations. At present, communication in all forms and contexts must be based on intrinsic capabilities such as honest dialogue, bidirectional interactivity, empathy, transparency, and communicative consistency. The emerging perspective of Responsible Communication (RC) emphasizes these elements through five basic traits, thus expanding the social commitment of organizations towards their communicative dimension, considering the benefits of other contributions, such as Public Communication, Strategic Communication and Productive Communication. In that way, in a corporate environment in constant evolution, in which issuing and receivers are affected by constant changes due to the predominant communicative essence or by the diversity of messages and channels available. Corporate Responsible Communication (CRC) is a solid foundation that ensures credibility and reputation, sustaining every communicative act or piece. This approach seeks to offer a new perspective on organizational communication, describing the distinctive traits of CRC and the model that emerges from its proposal. The analysis and application of CRC to organizational communication processes are illustrated through previous practical cases, and specially that of Six Flags Mexico, where ethical aspects are highlighted and those values based on RC principles.

Introducción

La forma en que una organización se comunica y sus prácticas, pueden hacer la diferencia entre la aceptación, el reconocimiento o la descalificación de sus diversos públicos. Hoy más que antes el discurso o la narrativa corporativa o institucional y las

actividades que lo sostienen, son elementos clave para generar credibilidad y conservar la legitimidad de la organización en sus mercados.

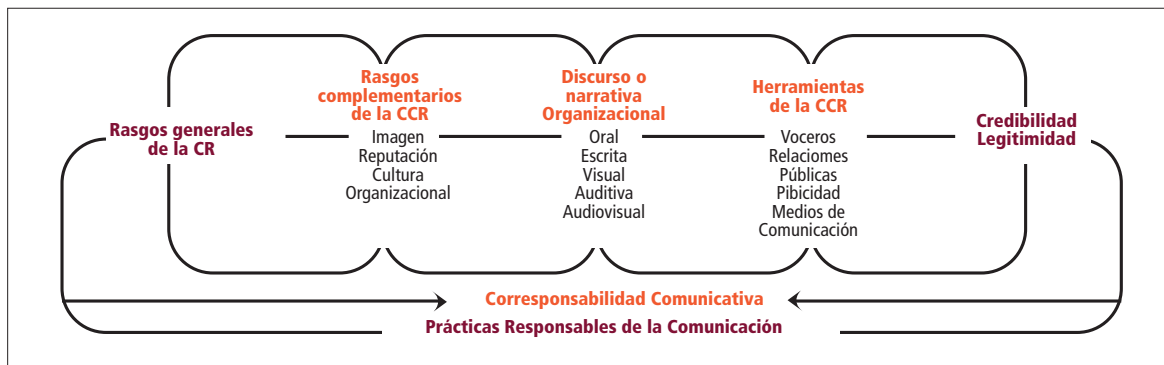
La CR, más allá de ser una palabra compuesta, es un concepto que engloba características básicas, mismas que dentro de la perspectiva se conocen como rasgos, los cuales impulsan una práctica responsable de la comunicación bajo cualquier contexto, en este caso el subcampo organizacional, proponiendo un nuevo enfoque que filtra la narrativa o el discurso corporativo ya sea oral, escrito, auditivo o visual, mismo que se media a través de los voceros, la publicidad, las relaciones públicas y/o los medios de comunicación entre otros.

En realidad la intención de hacer CR es tener conocimiento de lo que comunican y cómo lo hacen las organizaciones, los profesionales y los medios para dar a conocer información, procesos, acontecimientos y fenómenos sociales, considerando que al conocer la situación y el contexto público o social se comprenden los impactos positivos y negativos que tiene la comunicación a través de sus actores y de sus piezas comunicativas, como una campaña, un discurso, etcétera. y esto entonces contribuye, al diseño de intervenciones, para el buen ejercicio de la Comunicación.

La práctica de la Comunicación Corporativa Responsable permite asegurar que se está informando congruente y consistentemente a los stakeholders, pero también que se les escucha y atiende. La Comunicación Responsable entonces cimienta su ejercicio en la *"corresponsabilidad comunicativa"* de todos los actores involucrados en la escena, ya sean organizaciones, figuras públicas o medios de comunicación, entre otros (Ver Fig. 1).

Para una mejor comprensión del término la Comunicación Responsable, en palabras de Hernández-Flores (2019) es "la comunicación honesta y congruente que se establece entre la organización y sus públicos, y se refrenda con gestión y acciones comprometidas (...). Con ello, se logra una relación de confianza que asegura la aceptación" (p.137) así como la trascendencia y legitimidad de la corporación a partir de un planteamiento ético-asertivo de la comunicación misma, de ahí que su práctica se requiera honesta, empática y transparente.

Figura 1 Esquematzación de la Práctica de Comunicación Responsable



Fuente: Elaboración propia

Más allá de comprender el concepto, es importante exponer que las organizaciones presentan diversas problemáticas, y que muchas de ellas, provienen de un manejo inadecuado o poco estratégico de la comunicación. Por ejemplo, las crisis corporativas representan un riesgo latente para la reputación de una organización, ya que tienen amplio potencial de generar impactos negativos si no se hace una gestión efectiva de la misma (Griffin, 2014) en relación con ello el Instituto para la Gestión de Crisis (ICM) registró 2,150.826 noticias de crisis en 2022, en las cuales 56,74% de las crisis analizadas estaban latentes y 43,26% fueron crisis repentinas.

Por otra parte, el incremento del uso de la tecnología, especialmente el uso de las redes sociales expone en muchos sentidos a las organizaciones y lo cual, según cifras reportadas en *el Think Digital Report 2023* por la Inesdi Business School (2023), ha orillado a que 71% de las empresas globales se encuentren hoy en día en la etapa inicial de sus propios procesos de transformación digital. Sin duda, es necesaria la presencia tecnológica en ellas pero el contacto continuo con los públicos y lo que esto representa, implica un manejo altamente responsable de su comunicación. También, la creciente sensibilidad del contexto ante temas relevantes como género, salud, sostenibilidad ambiental, educación, demandas político-económicas, innovación tecnológica y los derechos humanos, entre muchos otros, hacen que el manejo de la comunicación organizacional, tanto interna como externa, requiera mayor tacto y estrategia para establecer no sólo una narrativa de finanzas y productividad, sino una postura ante estos

asuntos con los que de una u otra manera se verá relacionada la organización y ante los cuales deberá establecer un posicionamiento.

Lo mencionado hasta ahora, impulsa la necesidad de mejorar los procesos comunicativos de las organizaciones, bajo lineamientos más estrictos, no en el sentido restrictivo, sino en el sentido ético, es decir basado en una comunicación más auténtica y asumida por parte de los actores, pero también de quiénes elaboran la estrategia comunicativa, lo que permitirá que todos los participantes emisores institucionales y receptores (públicos) logren espacios comunicativos más sustentables, que reditúen en activos intangibles (Imagen, posicionamiento, reputación) para las organizaciones. De ahí que este capítulo aporte un nuevo concepto de trabajo, basado en valores (rasgos), que ayuden a la mejor aplicación de la comunicación, aportando a retos emergentes través de casos de análisis, bajo los aspectos mencionados.

Antecedentes del surgimiento de la Comunicación Responsable

Uno de los primeros autores en explorar la idea de una Comunicación Responsable fue Weiser (1988) a través de un enfoque corporativo expuesto en su artículo “Two concepts of communication as criteria for collective responsibility”, no obstante, la CR fue inicialmente conceptualizada por Jaksy y Pritchard en 1996, como aquella perspectiva que por su carácter rige éticamente los procesos comunicativos dentro de los entornos de globalización e innovación tecnológica. Posteriormente podemos localizar en 1999, la visión de CR de Aznar, quien la expuso como un enfoque de autorregulación mediática. Para inicios del siglo XXI, el término reaparece en las discusiones académicas mediante trabajos aún enfocados en la Responsabilidad Social Corporativa, así el caso de González (2009) y Azuero (2009), o el de crisis como lo menciona Tabbaa (2010).

Resaltan también como parte de estos antecedentes De Andrés y González (2012) quienes esbozan la responsabilidad comunicativa como un “diálogo de organizaciones con sus públicos, que se hacen partícipes de los procesos y efectos derivados de las relaciones entre esa persona/ CR organización/empresa y la comunidad” (p.28). Un año más tarde, Faber plantea la idea de como la “inclusión de argumentos y fuerzas socio políticamente relevantes en todas las decisiones y procesos de gestión y la alineación

de la comunicación con estrictos principios de comunicación” (2013, p. 2) y, para 2014, Aznar la reitera como una “autorregulación originada del compromiso voluntario de los involucrados en un proceso comunicativo con el propósito de complementar su libertad con un uso responsable de la misma y sobre todo esencialmente guiada por los valores y fines de la comunicación misma” (p.12).

Con lo anterior, es importante decir que durante la primera década del 2000 la responsabilidad en el campo de la comunicación se ve fuertemente asociada con la Responsabilidad Social, sin embargo esta relación empieza a clarificarse y distanciarse a través de propuestas como la de Hernández-Flores (2017) quien establece una primera reflexión de esto, a través de un trabajo monográfico que versa sobre las prácticas comunicativas responsables y la necesidad de diferenciarlas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esto comprendiendo la esencia de ambas disciplinas y resaltando sus características distintivas. Esa mirada coincide a su vez con lo planteado por Katambwe (2018), quien cuestiona el papel de la responsabilidad en la comunicación, que durante varios años fue estudiado mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), distinguiéndose entonces como “una comunicación dialógica que posibilita la inclusión de actores y stakeholders allí donde la responsabilidad retrospectiva y prospectiva tendía a excluir y estigmatizar a los excluidos” (p.56).

Es así como, a partir de esta documentación, se plantean las respectivas particularidades de la Comunicación de la Responsabilidad Social (CRS) y la Comunicación Responsable (CR), ya que mientras la primera hace comunicación estratégica basada en las actividades propias de una organización, la segunda realiza comunicación basada en principios éticos y de valores, que se centra en el proceso mismo de la comunicación y la corresponsabilidad empática con los públicos. Por otra parte, la primera es más una función del sector privado en retribución a su comunidad y la segunda es en sí la comunicación vista desde la emisión misma del mensaje bajo rasgos específicos en diferentes niveles, canales y a través de piezas comunicativas, logrando con ello, objetivos de alcance diferentes en el sentido comunicativo.

Con la aclaración anterior y con base en la observación de los fenómenos comunicativos y su caracterización en la práctica, en 2019 Hernández-Flores propone una

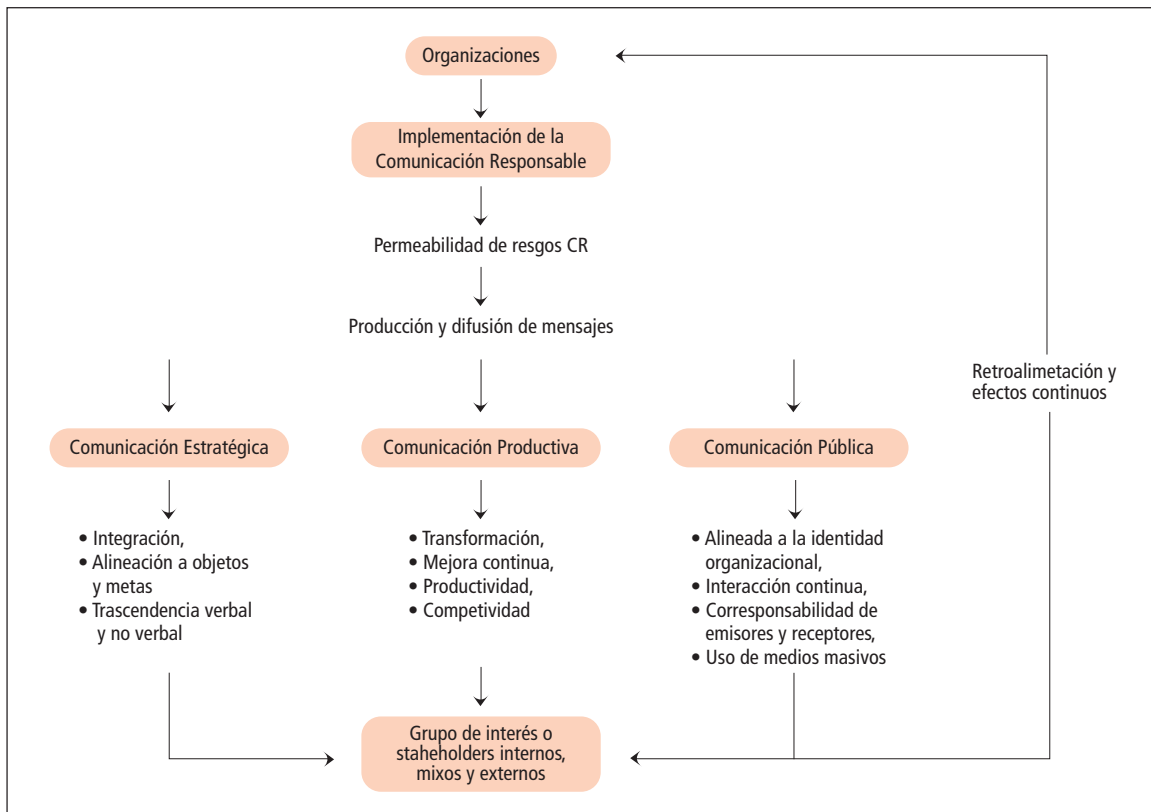
conceptualización del término Comunicación Responsable muy centrado en la línea de la comunicación organizacional. Este enfoque deja de lado el enfoque reduccionista del proceso de comunicación, para proponerlo como un diálogo honesto, empático, transparente y corresponsable de los actores que participan en los escenarios comunicativos, ya sean organizaciones, figuras públicas y/o medios digitales, a partir de lo que se concibe congruente y consistente para propiciar reputación comunicativa. De ahí en adelante y hasta la actualidad, el uso del concepto se ha mantenido disperso en varios ámbitos prácticos, como la mirada de Matamoros-Dávalos et al. (2022) en el marco de la crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19, o las propias “Recomendaciones para una comunicación responsable sobre infancias y adolescencias” establecidas por Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF, 2023) del sector gubernamental de Argentina.

Desde entonces a la fecha, el desarrollo de esta perspectiva ha implicado diversas investigaciones que nos han permitido identificar los principios fundamentales de la misma, el planteamiento de sus elementos (rasgos y rasgos complementarios), un modelo propio, y la revisión de otras perspectivas o teorías que convergen y apoyan la visión y comprensión de la CR para plantear una práctica organizacional en Comunicación Responsable. A continuación, se presentan las perspectivas con las que se vincula la CR y su conceptualización relacionada:

- a. Comunicación Pública: “Posibilidad de servirse de herramientas y medios para que una institución genere socialización entre sus habitantes, que permita escucharles y asignar importancia a su opinión. Se trata de un instrumento que permite compartir información, con el objetivo de generar pertenencia, identidad, participación e intercambio” (Ladrón de Guevara, 2023, p.8).
- b. Comunicación Estratégica: es la comunicación que permite establecer y articular la resolución de problemas comunicacionales, particularmente de relación con el entorno y sus actores, esto desde la transversalidad de ejes estratégicos relacionados con los objetivos y las acciones comunicativas (Guzmán y Herrera, 2019).
- c. Comunicación Productiva: “Estudio de la innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano a partir del intercambio e interpretación de

mensajes entre seres humanos transmitidos a, y recibidos por otros seres humanos” (Nosnik, 2013, p.12) esta teoría se centra fuertemente en los flujos de información y mecanismos de retroalimentación.

Figura 2. Esquema de Vinculación Disciplinar



Fuente: Jiménez, Hernández-Flores y Alarcón (2021).

Comunicación Corporativa Responsable y sus Elementos

Desde la perspectiva de la CR se trabajan las áreas de comunicación como subcampos, uno de ellos es el subcampo de la *Comunicación Corporativa Responsable (CCR)* que se define, acorde con la CR, como “la Comunicación que emana de la organización hacia los públicos a través de cualquier forma o herramienta comunicativa, que es congruente con la filosofía corporativa y por ende, deja entrever una gestión responsable de la marca, el discurso, el producto o el servicio logrando legitimidad y reputación comunicativa” (Hernández-Flores, 2022, p.8).

Para efectos del análisis o aplicación de la CR y este subcampo (CCR), se identifican dos conceptos importantes, el *rasgo*, visto como el valor esencial, que por sus características propias, rige el lineamiento comunicativo en relación con un *subcampo*, y éste como el área especializada de acción de la comunicación, donde se observan los *rasgos propios de la comunicación responsable (honestidad, empatía, transparencia, interacción y consistencia)* más los *rasgos complementarios*: aquellos conceptos o valores dictados por el área especializada o los especialistas como necesarios para su comprensión o aplicación, y que junto con los rasgos generales de la CR, permiten el análisis de este tipo de comunicación.

Cabe aclarar que *los rasgos y los rasgos complementarios surgen y se establecen de un proceso integral de investigación que tuvo tres fases*:

a) Una revisión teórica exhaustiva donde el objetivo principal fueron los fundamentos y conceptos claves que estaban intrínsecamente relacionados con la b) lo anterior dio pie a la construcción del estado del arte (Hernández-Flores et al, 2021) y c) un trabajo de campo a través de entrevistas a expertos de diferentes subcampos para corroborar los rasgos y definir los rasgos complementarios de cada subcampo.

A continuación, se exponen los rasgos generales de la CR:

Honestidad: Lo que se comunica puede ser verificado por medio de datos, información oficial, o referencias proporcionadas dentro del discurso o pieza comunicativa que se emite.

Empatía: Considera el contexto y las necesidades informativas de las audiencias en el momento en que sucede el acto comunicativo o se entrega la pieza comunicativa y el entorno prevaleciente del momento

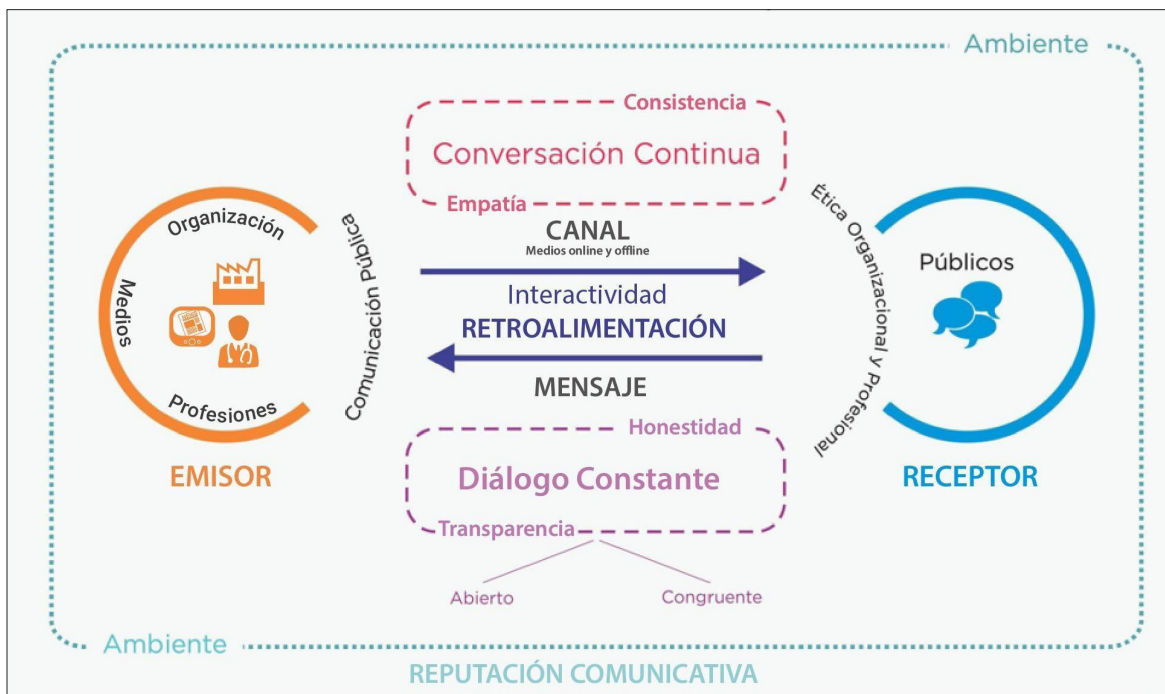
Transparencia: Es necesario compartir a los públicos, de manera abierta, toda la información que en ese momento requieren las audiencias para la comprensión del mensaje.

Interactividad: Debe existir una comunicación dialógica bidireccional entre el emisor y el receptor, considerando que ambos necesitan retroalimentación para hacer cambios y establecer acuerdos.

Consistencia: Es la suma de los rasgos anteriores, este rasgo garantiza que se ha comunicado bajo los otros rasgos o su mayoría, habla también de una congruencia de la filosofía y cultura de la organización en relación con los mensajes o discurso que se emite.

Lo anterior dio pauta a la creación de un modelo de Comunicación Responsable que tiene como base el estado del arte ya mencionado y la revisión de los casos de estudio hasta ahora abordados. En el modelo pueden observarse los rasgos mencionados.

Figura 3. Modelo de Comunicación Responsable



Fuente: Adaptada del Modelo de Comunicación Responsable, de Hernández-Flores, 2022, (Mensajes en Medios tradicionales (offline) y no tradicionales (online) desde la Comunicación Responsable).

Dado que hasta aquí ya se ha expuesto el concepto de CR y los rasgos propios de la perspectiva, a continuación, se establecen los rasgos complementarios de la Comunicación Corporativa Responsable, que como líneas arriba se explicó, son propios al subcampo y se definen y cruzan de acuerdo con las bases y rasgos que propone la CR, lo anterior para dar paso a los casos prácticos que se presentan en este trabajo y en el caso específico que se analiza.

Rasgos complementarios de la CCR:

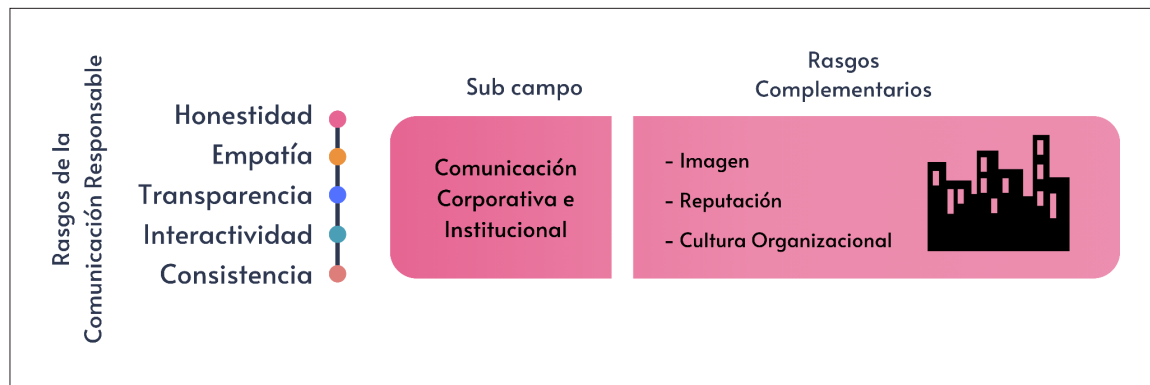
Imagen: todo aquello que la organización refleja al exterior, por medio de ella se fortalece la forma en que es percibida (honesta, transparente, empática).

Reputación: Comportamiento corporativo basado en el conjunto de atributos de la organización a lo largo de un tiempo dado (consistencia).

Cultura organizacional: Los valores y creencias que caracterizan a una organización y que guían su comportamiento, en este caso el comunicativo (interactividad-consistencia).

A continuación, la Figura 4 muestra el subcampo CCR y sus rasgos complementarios:

Figura 4. Subcampo de la Comunicación Corporativa Responsable y sus rasgos



Fuente: elaboración propia

Estudios de Caso en CCR y el análisis del caso Six Flags

Una vez expuesta la perspectiva y sus elementos para el análisis y/o aplicación, se presenta una tabla con los casos que hasta ahora se han estudiado de este subcampo bajo esta perspectiva; en ella se pueden observar el objetivo, la metodología ocupada, los principales resultados y una liga a la publicación de cada uno por si fuera de interés:

Tabla 1. Antecedentes de Casos de Estudio desde la CR Corporativa

Caso de Estudio	Objetivo	Metodología	Principales Resultados y Conclusiones	Liga a la publicación
SEMAR-Frida Sofía. Escuela C. Rebsamen (2019).	Analizar la Comunicación Responsable a través del discurso institucional emitido por la SEMAR respecto al caso de la niña Frida Sofía dentro de la cobertura del sismo del 19 de septiembre de 2017 en la CDMX.	Análisis del Discurso mediante los Encuadres de Giddens y Mumby	Muestra la deficiente gestión de la comunicación en crisis. La necesidad urgente de proporcionar información precisa y veraz de parte de instituciones de envergadura como la SEMAR. Se subraya la responsabilidad compartida entre instituciones privadas y públicas en el manejo de la información. Se enfatiza la importancia crítica de la comunicación responsable para preservar la credibilidad y la confianza pública, desde los medios y las entidades gubernamentales.	https://doi.org/10.4067/S0718-48672019000200127
Cabify-Mara Castilla (2019).	Caracterizar el discurso institucional emitido en Twitter por la empresa de servicio de transporte Cabify en situación de crisis.	Análisis del Discurso Máximas de Grice.	En los comunicados relacionados con el caso de Mara Castilla, Cabify adoptó un enfoque reactivo y evasivo, priorizando la protección de sus propios intereses sobre el contexto de la situación. Destaca la necesidad imperativa de que las organizaciones se comprometan activamente demostrando coherencia con su imagen y reputación empresarial a través de una comunicación responsable. La falta de fundamentación, claridad o información puede comprometer seriamente la imagen y la credibilidad de las organizaciones.	http://www.riaeditorial.com/index.php/inovacoes-em-relacoes-publicas-e-comunicacao-estrategica/
Infografías digitales de empresas farmacéuticas en su página de Facebook (2020).	Caracterizar la presencia de la CR en infografías publicadas por las principales empresas farmacéuticas	Análisis estadístico por muestreo	Las empresas farmacéuticas deben reconocer el potencial de las infografías para alcanzar, interactuar y generar empatía con la audiencia. Al aprovechar plenamente las herramientas digitales, validando la información, promueven la confianza y fomentan una comunicación responsable. Esto fortalece los nichos de mercado y aumenta el número de consumidores de manera ética. La integración de la comunicación corporativa y digital permite desarrollar estrategias más exitosas, considerando el papel de las empresas como agentes económicos y sociales.	https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.02

Caso de Estudio	Objetivo	Metodología	Principales Resultados y Conclusiones	Liga a la publicación
El caso del sector X de la Universidad X organización educativa (2022).	Reconocer las discrepancias entre la CR y la práctica comunicativa de una organización educativa.	Escalas Semánticas Diferenciadas con criterios del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)	Se encontraron discrepancias entre la teoría y la práctica de la comunicación responsable en la universidad analizada, destacando la importancia de una comunicación efectiva en las organizaciones para la retroalimentación e información. Se evidenció un desconocimiento sobre este concepto en la universidad estudiada, sugiriendo la implementación de un plan de comunicación responsable para mejorar la calidad de los servicios. Es fundamental que las organizaciones practiquen una comunicación responsable que facilite un diálogo fluido con sus grupos de interés, definir mensajes clave y satisfacer las expectativas y necesidades.	https://doi.org/10.29043/liminar.v20i2.913
Caso-Línea 12 del Metro CDMX y 8M Burger King 8M (2022).	Observar si los rasgos de la CR contribuyen a una mejor práctica comunicativa de los medios y figuras públicas en relación a sus audiencias.	Análisis de contenido de situaciones expuestas de los casos	A pesar de que durante la cobertura Online y Offline del caso de la Línea 12 del Metro CDMX, se puntualizó el hecho de que sólo se compartió la información que se tenía al momento por la característica del incidente, se logró identificar la presencia de todos los rasgos de la CR en la transmisión Online mientras que en la difusión informativa Offline el único rasgo no presente fue la interactividad. En contraste, la campaña de 8M de Burger King no cumple en gran parte con los rasgos que establece el modelo de CR ni en la cobertura Offline ni tampoco Online. Particularmente en el medio online, la retroalimentación es inmediata, pero se observa una implementación inadecuada de los rasgos de la CR, principalmente la empatía.	https://editorial.tirant.com/mex/ebook/comunicacion-digital-responsable-en-ambientes-virtuales-y-medios-de-comunicacion-hilda-gabriela-hernandez-flores-9788419226648
Caso de Estudio Citibanamex (2022).	Analizar las piezas comunicativas emitidas por Citibanamex, durante la crisis referente a la posible venta de la financiera.	Análisis de Contenido para cotejar los rasgos de CR y CR	La estrategia de CitiBanamex durante la crisis se centró en fortalecer su imagen y reputación, destacando sus productos y compromiso, pero descuidando la clarificación de la crisis inicial, sin entregar una respuesta inmediata a sus clientes, lo que resultó en una comunicación medianamente responsable. Se sugiere que las organizaciones como CitiBanamex, consideren los rasgos de CR y CRC como punto de partida para construir mensajes más efectivos en situaciones de crisis, buscando una estrategia de comunicación precisa y transparente, basada en los rasgos.	https://bsu.buap.mx/d91

Caso de Estudio	Objetivo	Metodología	Principales Resultados y Conclusiones	Liga a la publicación
Caso CONADE: Ana Gabriela Guevara y el equipo de natación (2024)	Caracterizar el discurso institucional de Ana Gabriela Guevara, Directora de la CONADE, respecto al retiro de los apoyos económicos CONADE a los deportistas de la Selección Mexicana de Natación Artística en la Copa del Mundo de Natación Artística 2023.	Análisis del discurso cotejando los rasgos de CR en notas informativas impresas y digitales en función de la figura pública.	El rasgo que se presentó con más frecuencia fue la <i>Honestidad</i> ; en contraste, la <i>Consistencia</i> se vio en dos de cada diez piezas. El 47% de las notas periodísticas estudiadas presentan CR, contrastando con 23% de aquellas que no denotan presencia alguna de este tipo de comunicación. Se difundieron más piezas por parte del Gobierno –30% más– al mismo tiempo–, son las que menos presencia de CR denotan. La CR se distingue más en el soporte impreso que en el espacio digital. En consecuencia, las figuras públicas requieren mayor trabajo de vocería y las construcciones de mensajes asertivos y éticos bajo los rasgos de CR.	https://bsu.buap.mx/d95

Fuente: Elaboración propia

El caso Six Flags

Para una observación más precisa de la Comunicación Responsable (CR) y su análisis en el subcampo corporativo, sirva como aporte a este capítulo, el análisis del caso de *Six Flags* México. Este caso evalúa cómo la empresa gestiona su comunicación corporativa, especialmente en contextos de crisis y se determina con base en los rasgos mencionados si es o no responsable. Así, *Six Flags* es una cadena de parques de atracciones establecida en los Estados Unidos en 1961, que expandió su presencia a la Ciudad de México en el año 2000 para ofrecer entretenimiento familiar de nivel internacional. El 29 de diciembre de 2021, la empresa enfrentó una crisis debido a un incidente de homofobia, denunciado en Twitter por el usuario @giov_ (2021), el cual se volvió viral a través de un video.

El audiovisual, evidenció la manera en que el personal del parque retiraba a una pareja homosexual de una fila de atracciones después de que se besaran. El director de la organización también fue visto hablando con la pareja, argumentando que tales muestras de afecto estaban prohibidas en el parque por considerarse inapropiadas para el ambiente familiar; en tanto que los agredidos cuestionaban el motivo por el cual se aplicaron dichas medidas únicamente a ellos en ese momento y no a otras parejas heterosexuales.

Como respuesta, el 31 de diciembre la empresa emitió un tweet en el que anunciaba la eliminación de la norma de prohibición argumentada en el incidente, enfatizando que esta política se aplicaba a todos por igual. Ese mismo día, se llevó a cabo un acto de protesta llamado “Besotón”, organizado por la comunidad LGBTIQ+ a través de Twitter, frente a las instalaciones de *Six Flags* México, esto en respuesta al acto homofóbico y a la postura reflejada en la réplica del corporativo. Este acto congregó a miles de personas que exigían el cese de la discriminación y la homofobia mediante besos y carteles. Seis horas después de la primera declaración de *Six Flags* México, la organización emitió disculpas a través de otro mensaje en la misma plataforma.

Los actos y comunicados emitidos por el parque de atracciones llamaron la atención del Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED, 2021), quien, a partir de ello, anunció la apertura de un expediente de queja sobre el caso de discriminación en *Six Flags* México y ante lo que el corporativo no respondió. Ante el silencio, fue la propia titular del COPRED, Geraldina González, quien el 14 de enero de 2022 instó a *Six Flags* a ofrecer una disculpa pública por la denuncia de discriminación e intolerancia, señalando lo siguiente: “realmente el parque de diversiones se responsabilice de los hechos discriminatorios sucedidos en sus instalaciones, y que la disculpa sea una disculpa sincera y entendida y no solamente un tuit” (Alegría, 2022). Un mes más tarde, *Six Flags* emitió un comunicado disculpándose con los afectados y detallando las medidas preventivas para evitar incidentes similares en el futuro.

Metodología.

El estudio de este caso parte de un enfoque cualitativo, exploratorio, transversal y no experimental que analiza 6 actos comunicativos difundidos en la red social X, antes Twitter, que el corporativo *Six Flags* México emitió en el marco del caso expuesto (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Documentación de la muestra de los actos comunicativos

No de Mensaje	Fecha de Publicación	Liga de la evidencia
1	29-12-2021	https://twitter.com/giov_/status/1476349721161650180
2	29-12-2021	https://twitter.com/giov_/status/1476389160583847938
3	29-12-2021	https://twitter.com/giov_/status/1476389535596621828
4	30-12-2021	https://twitter.com/SixFlagsMexico/status/1476653386338557955
5	30-12-2021	https://twitter.com/SixFlagsMexico/status/1476748397919059968
6	04-02-2022	https://mobile.twitter.com/SixFlagsMexico/status/1489786527781732356

Fuente: Elaboración propia

Dado que la perspectiva en CR permite, gracias a su mirada holística, hacer uso de diversas metodologías para analizar los fenómenos comunicativos (ver tabla 1); el análisis del caso Six Flags se realiza mediante una técnica de desarrollo propio basada en la observación de los rasgos generales y los rasgos complementarios ya probada en casos anteriores como el de Banamex. Esta aproximación metodológica parte de la premisa de que tanto los rasgos generales como los complementarios poseen un valor intrínseco significativo y, por ende, se constituyen en unidades fundamentales de la observación y por ende del análisis.

Con base en lo anterior, se estableció una tabla de cotejo y se identificaron aquellos elementos coincidentes con la definición de cada rasgo general y complementario para determinar 1) la presencia, 2) la presencia parcial y 3) la ausencia de la CR y la CCR en cada uno de los mensajes emitidos por Six Flags México. Cabe señalar que la presencia de un rasgo en las prácticas comunicativas de la empresa es representada con el color verde, mientras que el color amarillo corresponde a aquellos rasgos que se encuentran presentes pero más limitados en el mensaje, así pues el color rojo documenta la ausencia del rasgo a analizar.

En ese sentido, para determinar si un rasgo general o específico se encontraba presente, parcialmente presente o ausente en los actos comunicativos analizados, se empleó como criterio el cumplimiento de las definiciones establecidas respectivamente para cada uno de los rasgo generales y complementarios de acuerdo a lo expuesto en los subtítulos anteriores y así analizar la alineación de los 6 mensajes con dichos rasgos.

De esta forma se consideró que un rasgo estaba presente si el mensaje cumplía completamente con las características establecidas de acuerdo con su definición; mientras que se catalogaba como parcialmente presente si el mensaje analizado incorporaba algunos elementos del rasgo, pero de manera limitada o incompleta; y finalmente se clasificaba como ausente si no se identificaban componentes del rasgo en el acto comunicativo. Este proceso de evaluación permitió una diferenciación entre los niveles de presencia de cada rasgo, proporcionando una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados en el contexto del estudio de caso de Six Flags México.

La evaluación de la presencia, parcial presencia o ausencia de rasgos generales y específicos en los actos comunicativos no solo permite identificar los elementos integrados en los mensajes con base los principios comunicativos alentados desde la CR y la CCR, sino que también facilita la identificación de posibles las prácticas comunicativas responsables; las cuales a partir de esta propuesta metodológica se entienden como aquellos actos que muestran una presencia plena o significativa de los rasgos generales y específicos, reflejando un alto grado de responsabilidad y efectividad en la comunicación corporativa. De esta manera, la metodología aplicada no solo evalúa la conformidad con los estándares de CR y CCR, sino que también destaca ejemplos como base para una guía práctica y teórica en aras de mejorar las estrategias de comunicación en entornos corporativos.

Resultados

El análisis de los aspectos generales desde la perspectiva de la Comunicación Responsable (CR) revela una falta casi total de CR durante la fase inicial del caso, es decir durante los 3 primeros actos comunicativos (ver Tabla 3). De todos los aspectos, considerados, la Honestidad fue el único que mostró una presencia parcial, donde se reconoció la existencia de la política sobre muestras de afecto en los parques de Six Flags México. Sin embargo, las prácticas comunicativas del corporativo carecieron de otras evidencias que respaldan dicha honestidad, lo que debilitó este aspecto junto con la *ausencia de Empatía, Transparencia y Consistencia*.

Cabe añadir además que se observa una falta de *Empatía* en los mensajes corporativos, evidenciada por los matices de revictimización presentes en la redacción de las

respuestas dadas por la empresa. La utilización de expresiones como “quienes se sintieron ofendidas” (Six Flags México, 2022) sugiere una falta de sensibilidad hacia las experiencias y sentimientos de las personas afectadas, lo que refleja una falta de este rasgo por parte de la empresa.

Tabla 3. Rasgos Generales de la CR observados en las prácticas comunicativas

Presencia de los Rasgos de CR	Mensaje 1	Mensaje 2	Mensaje 3	Mensaje 4	Mensaje 5	Mensaje 6
Honestidad						
Empatía						
Transparencia						
Interactividad						
Consistencia						

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los hallazgos en el subcampo de la CCR no reflejan la imagen de inclusión que Six Flags México intentaba promover, generando en su lugar una discrepancia mediante actos comunicativos que contenían juicios discriminatorios. Como resultado de lo anterior, la reputación de la empresa fue el rasgo más afectado no sólo por ser caracterizada por prácticas insensibles y/o injustas en su manejo de situaciones de crisis, sino que el enfoque de sus públicos vincula a la empresa a una reputación negativa al transgredir la integridad de sus usuarios con poca fundamentación ante los contextos actuales.

Finalmente, la cultura corporativa reafirmó las debilidades presentadas en los dos rangos anteriores, destacando por ser un detonador clave en los actos de agresión y en las respectivas respuestas, acrecentando así la confusión, desconfianza y desaliento entre quienes se relacionan con el parque de diversiones. La política de Six Flags que prohibía las demostraciones “inapropiadas” de afecto, como elemento que conformó parte de su cultura organizacional, reflejaba una mentalidad que ya no se alinea con las demandas sociales y del mundo moderno (Ver tabla 4).

La falta de actualización de esta parte de la visión de Six Flags, para reflejar los cambios en las actitudes y prácticas comunicativas, fue un factor significativo que contribuyó a los eventos de discriminación que tuvieron lugar en el parque. Al mantener una política

que discriminaba implícitamente contra ciertos grupos, en este caso, las parejas del mismo sexo, Six Flags perpetuó una cultura de exclusión y marginación que contradecía los valores de igualdad y diversidad que presuntamente promueven en el parque de diversiones.

Tabla 4. Rasgos Específicos de la CCR observados en las prácticas comunicativas

Presencia de los Rasgos de CR	Mensaje 1	Mensaje 2	Mensaje 3	Mensaje 4	Mensaje 5	Mensaje 6
Imagen						
Reputación						
Cultura Corporativa						

Fuente: Elaboración propia

La observación de todo lo anterior abre la posibilidad de planificar acciones que contrarresten, de forma ética y corresponsable, las afectaciones causadas por la falta de Prácticas Responsables de Comunicación, como la capacidad del corporativo para atraer clientes, retener talento y/o mantener relaciones sociales y comerciales sólidas debido a su falta de sensibilidad comunicativa y acciones que refrenden esto.

Conclusiones del caso Six Flags

El caso Six Flags donde una pareja homosexual fue retirada de una fila de atracciones debido a muestras de afecto, desencadenó una crisis de reputación para la empresa. La reacción inicial de la empresa careció de elementos clave de la Comunicación Responsable (CR), como la honestidad, la empatía y la transparencia. Aunque la empresa emitió un comunicado eliminando la política de prohibición de muestras de afecto, su respuesta inicial generó una protesta de la comunidad LGBTIQ+ y atrajo la atención del Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED). La falta de una disculpa genuina inicialmente resultó en un expediente de queja del COPRED, lo que subraya la importancia de una respuesta adecuada en situaciones de crisis.

El análisis desde la perspectiva de la CR revela una falta de autenticidad y empatía en las comunicaciones de Six Flags, lo que contribuyó a una imagen negativa y a una disminución de la confianza pública. Además, la cultura organizacional de Six Flags, evidenciada por la política discriminatoria inicial, mostró una desconexión con las expectativas y valores sociales actuales.

Los desafíos comunicativos que enfrenta Six Flags incluyen la necesidad de reconsiderar sus prácticas comunicativas y alinearlas con los principios de la CR, así como reconstruir su reputación y restaurar la confianza de sus públicos. Esto implica no solo disculpas genuinas y acciones correctivas, sino también un compromiso continuo con la inclusión y la diversidad.

Para enfrentar estos desafíos, Six Flags debe adoptar una comunicación más respetuosa y empática, tanto interna como externamente, y desarrollar estrategias que promuevan una cultura organizacional inclusiva. Esto requerirá un enfoque proactivo para abordar las preocupaciones de sus públicos y demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad corporativa.

En última instancia, el caso Six Flags destaca la importancia de la comunicación ética y responsable en la gestión de crisis y la construcción de relaciones sólidas con los públicos. Al adoptar prácticas comunicativas basadas en la CR, Six Flags puede avanzar hacia la reconstrucción de su reputación y el restablecimiento de la confianza perdida.

Conclusiones y Retos comunicativos de las Organizaciones

Las organizaciones se encuentran en un constante proceso de adaptación y evolución en un entorno comunicativo cada vez más complejo y cambiante. La innovación en las estrategias de comunicación se vuelve crucial para enfrentar los desafíos y las realidades tanto presenciales como virtuales que las organizaciones enfrentan diariamente. La construcción de mensajes corporativos se erige como una herramienta fundamental para mantener la credibilidad y la interacción efectiva con los diferentes públicos.

La Comunicación Responsable Corporativa emerge como una guía esencial para que las organizaciones reflexionen sobre sus prácticas comunicativas actuales y redefinan sus estrategias con base en la honestidad, la empatía y la transparencia. Este enfoque, basado en valores éticos, no solo promueve una imagen positiva ante las audiencias, sino que también fortalece la confianza y el compromiso con la comunidad.

Superar estos desafíos implica adoptar una nueva forma de comunicar la narrativa organizacional, que se adapte a las demandas y expectativas de los públicos actuales. Esto requerirá un esfuerzo consciente por parte de las organizaciones para integrar la responsabilidad comunicativa en todas las facetas de su operación, tanto interna como externamente y acompañarla de una gestión comprometida como ya lo decía Hernández-Flores (2019) en su conceptualización de la CR lo que implica también una importante autorregulación que ya reiteraba Aznar (2014) al hablar de un compromiso voluntario de los involucrados en el proceso comunicativo y Katambwe (2018) cuestionaba a través del rol de la responsabilidad en la comunicación que se ejerce. Así mantener una reputación comunicativa coherente con la cultura organizacional y las acciones ejecutadas será otro desafío importante. Esto implica una gestión comprometida y una autorregulación constante para asegurar que las prácticas comunicativas reflejen los valores y principios de la organización.

La comunicación responsable también debe trascender la esfera externa e impactar en las relaciones internas de la organización. Al fomentar una cultura de comunicación basada en la honestidad, la empatía y la transparencia, las organizaciones pueden mejorar la colaboración, la toma de decisiones informada y reducir los conflictos laborales. La falta de responsabilidad en los actos comunicativos puede conducir a la desconexión emocional, la discriminación y la falta de compromiso. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones promuevan una comunicación más respetuosa y empática en todas sus interacciones.

Para fortalecer la propuesta de la Comunicación Responsable, es necesario seguir documentando y analizando casos y situaciones comunicativas, así como comprender las tendencias actuales y emergentes. Esto permitirá identificar los desafíos futuros y optimizar las prácticas comunicativas para cada organización en particular.

En última instancia, el objetivo es dotar a los profesionales de la comunicación de las herramientas necesarias para adoptar modelos y prácticas de comunicación responsables. Al hacerlo, se fomentará un entorno comunicativo más inclusivo y democrático, lo que se traducirá en una reputación comunicativa sólida y un mayor compromiso por parte de todas las partes involucradas.

Referencias bibliográficas

- Aznar, H. (1999). Comunicación Responsable: La autorregulación de los medios. . Editorial Ariel
- Aznar, H. (2014). Comunicación Responsable: La autorregulación de los medios. (2da ed.). Editorial Ariel.
- Griffin, A. (2014). Crisis, Issues and Reputation Management. United Kingdom: Kogan Page.
- Jaksa, J., & Pritchard, M. (1996). Responsible communication. Editorial Hampton Pr.
- Jiménez, A., Hernández-Flores, H.G. y Alarcón, Y. (2021). Esquema de Vinculación Disciplinar [Imagen]. Perspectiva Emergente en Comunicación Responsable para entornos complejos. 1er. Encuentro de Egresados 2021.
- Nosnik, A. (2013). Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la Retroalimentación, México: Homo Sapiens Ediciones.
- Alegria, C. A. (2022, 14 de enero). *Six Flags deberá ofrecer disculpa pública por actos de discriminación: Copred*. Once digital. <https://oncenoticias.digital/cdmx/six-flags-debe-ra-ofrecer-disculpa-publica-por-actos-de-discriminacion-copred/>
- COPRED [@COPRED_CDMX]. (2021, diciembre 31). Este Consejo informa que: Se abrió expediente de queja sobre el caso de discriminación suscitado en un parque de [Tweet]. Red Social X. <https://n9.cl/so1av>
- De Andrés, S., y González, R. (2012). La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social.

- Bases para una definición de Comunicación Responsable. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 14-31. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/53>
- Faber, G. (2013). *Responsible Communication*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-38942-9>
- Guzmán H. y Herrera R. (2019). *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders*. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1374>
- Hernández Flores, H. G., Navarro Sequeira, M. G. & Ahuactzin Martínez C. E. (2022). *Comunicación Digital Responsable en Ambientes Virtuales y Medios de Comunicación*. Tirant Lo Blanch. <https://editorial.tirant.com/mex/ebook/comunicacion-digital-responsable-en-ambientes-virtuales-y-medios-de-comunicacion-hilda-gabriela-hernandez-flores-9788419226648>
- Hernández Flores, H. G., Sánchez Hernández, V., & Estupiñán Villanueva, A. (2019). Comunicación gubernamental responsable en situaciones de crisis: el caso de Frida Sofía. *Perspectivas De La Comunicación*, 12(2), 127–153. <https://doi.org/10.4067/S0718-48672019000200127>
- Hernández Flores, H. G., Sánchez Reina, J. R., & Robles Avalos, R. S. (2021). La Comunicación Responsable como dimensión de estudio en la literatura científica: estado de la cuestión. *Pangea. Revista De Red Académica Iberoamericana De Comunicación*, 12(1), 17- 34. <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.132>
- Hernández-Flores, H. G. (2017). *Claves para una Comunicación Responsable y Sostenible con los Grupos de Interés. Editorial especializada en responsabilidad social y sostenibilidad de las organizaciones*. <http://publicaciones.corresponsables.com/publication/7e8b8508/mobile/>
- Hernández-Flores, H.G. (2022). *Conceptualización y Práctica de la Comunicación Responsable Universitaria: la perspectiva de los DirCOM sobre su ejercicio*. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 28. <https://doi.org/10.7263/adresic-28-231>

- Inesdi Business School. (2023). Think Digital Report 2023. <https://www.inesdi.com/think-digital-report-2023/#:~:text=Esta%20encuesta%20analiza%20las%20caracter%C3%ADsticas,conocemos%20como%20Think%20Digital%20Report>
- Institute for Crisis Management. (2023). ICM Annual Crisis Report 2022. <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2023/07/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2022.Issued-July-13.2023-1.pdf>
- Ladrón de Guevara, L. (2023). *La Comunicación Pública como herramienta estratégica para el desarrollo local*. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, (23), 1-22. <https://revista.cigob.net/23-junio-2023/articulos/la-comunicacion-publica-como-herramienta-estrategica-para-el-desarrollo-local-NJI7/>
- Matamoros-Dávalos, Á., Aviles-Pazmiño, M., y González-Santos, M. (2022). *Comunicación responsable en tiempos de pandemia*. *RECIAMUC*, 6(3), 305-311. [https://doi.org/10.26820/eciamuc/6.\(3\).julio.2022.305-311](https://doi.org/10.26820/eciamuc/6.(3).julio.2022.305-311)
- No eres tú, soy Gio. [@giov_]. (2021, diciembre 29). Lo que si dice es que “no se puede tener actos que atenten contra la moral” de acuerdo [Tweet]. Red Social X. https://twitter.com/giov_/status/1476349721161650180
- Katambwe, J. (2018). *L'éthique de la communication en pratique dans les différents secteurs de la communication*. *Revue Communication & Professionnalisation*, (6), 55-77. <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i6.3443>
- Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (2023). *Recomendaciones para una comunicación responsable sobre infancias y adolescencias*. Ministerio de Desarrollo Social Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/09/2023-senaf-recomendaciones-comunicacion-responsable-sobre-infancias-adolescencias.pdf>
- Six Flags México [@SixFlagsMexico]. (2022, febrero 4). Tercera pronunciación Six Flags México [Imagen adjunta] [Tweet]. [Tweet]. Red Social X. <https://twitter.com/SixFlagsMexico/status/1489786527781732356?t=hSt-NZAU-NC-4nJBoxrTdQ&s=19>

- Tabbaa, D. (2010). Emerging zoonoses: responsible communication with the media—lessons learned and future perspectives. *International Journal Of Antimicrobial Agents*, 36, S80-S83. <https://doi.org/10/bdwfrt>
- Weiser, D. (1988). Two concepts of communication as criteria for collective responsibility. *Bus Ethics*, 7, 735–744. <https://doi.org/10.1007/BF00411020>