

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final
La reputación organizacional en entornos digitales

Cosenza, Camila Florencia

Tutor: Arroyo, Adrián

Febrero 2026

Índice

Resumen 4

Abstract 6

Introducción 7

Capítulo 1. Las Relaciones Públicas en el universo digital 16

1.1 Universo digital 16

1.2 Cómo llegó el usuario a la red 17

1.3 El usuario digital 19

1.4 La socialidad conectada 20

1.5 Impacto en la práctica de las Relaciones Públicas 21

1.6 Relaciones Públicas 2.0 21

1.7 Desafíos y oportunidades de la disciplina en entornos digitales 22

1.8 La transformación profesional de las Relaciones Públicas 23

1.9 Reputación 25

1.10 Gestión de la reputación en el ecosistema digital.....26

1.11 El impacto del usuario digital en la reputación..... 27

1.12 El peso de los comentarios y contenidos generados..... 29

1.13 La percepción colectiva online 30

Capítulo 2. Crisis y riesgo comunicacional 31

2.1 Crisis organizacional en la actualidad 31

2.2 Gestión del Riesgo Comunicacional 32

2.3 Crisis comunicacional 34

2.4 Tipos de crisis 36

2.5 Fases de una crisis 41

2.6 Estrategias de gestión de crisis 43

Capítulo 3. X como dispositivo clave.....48

3.1 Riesgos de la viralización en entornos digitales 48

3.2 X como actor clave en la construcción de la opinión pública 48

3.3 Características que hacen relevante a X para las RRPP 49
3.4 Evolución y alcance de la plataforma 49
3.5 Implicancias para la Gestión del Riesgo Comunicacional 50
3.6 Teoría y evidencias sobre comportamiento de usuarios 51
3.7 Recomendaciones 52

Capítulo 4. Estudio de caso: Banco Galicia 54
4.1 Descripción institucional y del área de gestión digital 55
4.2 Metodología de gestión de casos críticos 56
4.3 Herramientas de supervisión y monitoreo..... 58
4.4 Indicadores de reputación corporativa.....59
4.5 Análisis de escenarios críticos 60

Recomendaciones finales 69
Conclusión general 71
Bibliografía 74

Resumen

El presente Trabajo Final de Investigación analiza el impacto de la interacción de los usuarios digitales en la reputación organizacional y el rol de la gestión del riesgo comunicacional y de crisis en contextos digitales contemporáneos. En el marco de la transformación del ecosistema comunicacional y la consolidación del usuario como actor activo de la conversación pública, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos vinculados a la pérdida de control sobre los relatos que circulan en este espacio público digital y a la velocidad con la que los contenidos generados se difunden en redes sociales.

Desde un enfoque cualitativo y mediante la metodología de estudio de caso, el trabajo se centra en el análisis de la gestión de situaciones críticas en la red social X (ex Twitter), tomando como caso de estudio a Banco Galicia. Para ello, se recurre al análisis documental, que incluye la revisión de documentos institucionales, protocolos de comunicación y materiales internos, al monitoreo de interacciones digitales reales y a informes de riesgo reputacional correspondientes al período 2024–2025.

El estudio se apoya en aportes teóricos de la comunicación digital, las Relaciones Públicas y la gestión de crisis, con el objetivo de comprender cómo se construye la reputación en entornos digitales y de qué manera las estrategias comunicacionales pueden mitigar impactos reputacionales negativos para una marca. Finalmente, se identifican buenas prácticas y oportunidades de mejora en la gestión comunicacional de situaciones críticas, aportando reflexiones relevantes para el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas en contextos digitales.

Palabras clave: reputación organizacional, usuario digital, gestión del riesgo comunicacional, comunicación de crisis, redes sociales, Relaciones Públicas.

Abstract

This Final Research Project analyzes the impact of digital user interactions on organizational reputation and the role of communicational risk and crisis management in contemporary digital contexts. Within the framework of the transformation of the communicational ecosystem and the consolidation of users as active participants in the public conversation, organizations face new challenges related to the loss of control over the narratives circulating in the digital public sphere and the speed at which user-generated content spreads across social media.

Using a qualitative approach and a case study methodology, this research focuses on the analysis of critical situation management on the social media platform X (formerly Twitter), taking Banco Galicia as the case study. For this purpose, the study relies on documentary analysis —including the review of institutional documents, communication protocols, and internal materials— as well as the monitoring of real digital interactions and reputational risk reports corresponding to the 2024–2025 period.

The study is grounded in theoretical contributions from digital communication, Public Relations, and crisis management, with the aim of understanding how reputation is constructed in digital environments and how communicational strategies can mitigate negative reputational impacts on a brand. Finally, the research identifies best practices and opportunities for improvement in the communicational management of critical situations, providing relevant insights for the professional practice of Public Relations in digital contexts.

Keywords: organizational reputation, digital user, communicational risk management, crisis communication, social media, Public Relations.

Introducción

En las últimas décadas, el desarrollo de las tecnologías digitales y, en particular, la expansión de las plataformas sociales, ha transformado profundamente las dinámicas comunicacionales entre las organizaciones y sus públicos. La emergencia de la Web 2.0 dio lugar a un ecosistema caracterizado por la hiperconectividad, la inmediatez y la participación activa de los usuarios, quienes dejaron de ocupar un rol pasivo para convertirse en actores centrales de la conversación pública.

Este nuevo escenario comunicacional plantea desafíos inéditos para las organizaciones, especialmente en lo que respecta a la construcción y sostenimiento de la reputación de marca. A diferencia del paradigma tradicional, donde la comunicación institucional se organizaba de manera vertical y controlada, en el entorno digital la reputación se configura de forma colectiva, dinámica y muchas veces imprevisible, a partir de interacciones, comentarios, reclamos y contenidos generados por los propios usuarios.

En el presente trabajo, la reputación de marca se aborda como la manifestación visible y pública de la reputación organizacional en entornos digitales. En particular, las interacciones que se desarrollan en redes sociales permiten observar cómo la percepción de la marca funciona como un canal a través del cual los públicos evalúan, legitiman o cuestionan a la organización en su conjunto.

En este contexto, el usuario digital adquiere un protagonismo significativo. Sus experiencias individuales, cuando son compartidas en redes sociales, pueden amplificarse rápidamente y generar impactos reputacionales de gran alcance. Fenómenos contemporáneos como la viralización, la cultura de la cancelación, el escrache digital y el discurso de odio evidencian cómo la opinión pública online puede

construirse y transformarse en cuestión de minutos, afectando la imagen, la credibilidad y la legitimidad de las organizaciones.

Dentro de este ecosistema, las plataformas sociales funcionan como espacios públicos digitales donde se disputan sentidos, se expresan demandas y se negocia permanentemente la reputación de las marcas. Entre ellas, la red social X (ex Twitter) se destaca por su velocidad de circulación, su capacidad de amplificación y su influencia en la construcción de la opinión pública, particularmente en contextos urbanos y en sectores vinculados a la política, la economía y los servicios financieros.

En este marco, se aborda la problemática de la gestión del riesgo comunicacional y de crisis en entornos digitales, considerando el rol activo del usuario como actor de impacto reputacional y focalizando puntualmente en el estudio de caso de Banco Galicia.

Dicho objetivo se enmarca en el análisis de la gestión comunicacional en redes sociales, tomando como referencia el caso de Banco Galicia en la plataforma X (ex Twitter).

Esta delimitación permite abordar el fenómeno desde una perspectiva específica, acotando el análisis a una organización concreta, a una plataforma digital determinada y a un período de tiempo reciente, lo que favorece un abordaje profundo y aplicado del objeto de estudio.

La elección de este tema se justifica plenamente dentro del campo de las Relaciones Públicas, disciplina que históricamente se ha ocupado de la gestión de los vínculos entre las organizaciones y sus públicos, así como de la construcción de confianza, legitimidad y reputación.

En el contexto digital actual, estos vínculos se ven atravesados por nuevas lógicas comunicacionales que desafían los modelos tradicionales de gestión. La pérdida del

control absoluto del mensaje, la horizontalidad de la comunicación y la capacidad de los usuarios para producir y difundir contenidos obligan a repensar el rol estratégico de las Relaciones Públicas en la anticipación, prevención y gestión de situaciones críticas.

Asimismo, la gestión del riesgo comunicacional y de crisis se consolida como un área central de intervención profesional, donde las Relaciones Públicas cumplen una función clave en la escucha activa, la planificación estratégica, la coordinación interáreas y la respuesta empática frente a los reclamos y demandas de los públicos digitales. Analizar este proceso desde un estudio de caso concreto permite aportar conocimiento aplicado y relevante para el ejercicio profesional.

La relevancia de este trabajo radica en varios aspectos. En primer lugar, aborda una problemática de creciente importancia en el contexto organizacional contemporáneo, donde la reputación se ha convertido en un activo intangible estratégico que incide directamente en la sostenibilidad, la confianza y la competitividad de las organizaciones.

En segundo lugar, el estudio adquiere especial pertinencia en el sector financiero, un ámbito altamente regulado y expuesto, donde la confianza del público resulta fundamental y donde los reclamos y crisis comunicacionales pueden tener consecuencias significativas tanto a nivel reputacional como operativo.

Finalmente, la investigación aporta valor académico y profesional al analizar prácticas reales de gestión comunicacional en redes sociales, contribuyendo a la reflexión sobre buenas prácticas, oportunidades de mejora y aprendizajes aplicables a otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en entornos digitales.

El objetivo general es analizar cómo la interacción de los usuarios digitales impacta en la reputación organizacional y de qué manera la gestión del riesgo comunicacional y de

crisis en entornos digitales contribuye a mitigar dicho impacto, observando sus manifestaciones en la marca en el caso de Banco Galicia en la red social X (ex Twitter).

Algunos objetivos específicos son:

- Analizar el rol del usuario digital como actor de impacto reputacional en el ecosistema comunicacional contemporáneo.
- Describir las transformaciones de las Relaciones Públicas en el contexto de la Web 2.0 y los entornos digitales.
- Examinar los principales conceptos teóricos vinculados a la reputación, la gestión del riesgo comunicacional y la comunicación de crisis.
- Analizar el rol de la red social X como dispositivo clave en la construcción de la opinión pública y la reputación organizacional.
- Evaluar las estrategias y protocolos de gestión de casos críticos implementados por Banco Galicia en redes sociales.
- Identificar buenas prácticas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión comunicacional de situaciones críticas.

A partir de los objetivos planteados, el presente trabajo se estructura en torno a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo impacta la interacción de los usuarios digitales en la reputación organizacional y de qué manera la gestión del riesgo comunicacional y de crisis en entornos digitales contribuye a mitigar ese impacto, en el caso de Banco Galicia en la red social X (ex Twitter)?

Esta pregunta orienta el desarrollo del trabajo y conecta de manera directa con los objetivos propuestos, permitiendo articular el marco teórico con el análisis empírico del estudio de caso.

En el marco de la pregunta de investigación principal, el trabajo se propone responder, entre otras, las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Qué características definen al ecosistema digital y al usuario digital en la actualidad?
- ¿Cómo se redefinen las Relaciones Públicas en el contexto de la Web 2.0?
- ¿Qué se entiende por reputación corporativa y cuáles son sus principales atributos?
- ¿Qué es la gestión del riesgo comunicacional y cómo se vincula con la comunicación de crisis?
- ¿Por qué la red social X se constituye como un espacio estratégico para la gestión reputacional?
- ¿Qué prácticas de gestión comunicacional resultan más eficaces frente a situaciones críticas en entornos digitales?

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo y se desarrolla a partir de la metodología de estudio de caso, ya que se propone analizar en profundidad un fenómeno comunicacional específico en su contexto real. Desde la perspectiva cualitativa, Vasilachis de Gialdino (2006) sostiene que este tipo de abordajes permiten comprender los sentidos, prácticas e interpretaciones que los actores construyen en situaciones sociales concretas, priorizando el análisis de procesos complejos. En este marco, el estudio de caso resulta especialmente adecuado para investigar fenómenos

contemporáneos cuando los límites entre el objeto de estudio y su entorno no se encuentran claramente definidos, como ocurre en la gestión de la reputación y de las crisis comunicacionales en entornos digitales.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizaron documentos de informes internos, registros de todas las interacciones digitales de la entidad y reportes de monitoreo reputacional, así como la observación sistemática y auditoria de casos críticos gestionados en redes sociales durante el período 2024–2025. Estas fuentes permitieron reconstruir situaciones reales, evaluar las respuestas institucionales y analizar el impacto reputacional de las interacciones en entornos digitales.

Esta metodología posibilita una comprensión profunda del fenómeno y un abordaje aplicado del objeto de estudio, a su vez, resulta pertinente para el campo de las Relaciones Públicas, dado que permite analizar prácticas comunicacionales reales en contextos organizacionales complejos.

El marco teórico del trabajo se apoya en aportes de autores clave de la comunicación, las Relaciones Públicas y la gestión de crisis, entre ellos Scolari, Van Dijck, Alonso y Arébalos, Aced, Fombrun, Argenti, Coombs, Mitroff, Losada y Fearn-Banks, quienes permiten abordar el fenómeno desde perspectivas complementarias.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos que se articulan de manera progresiva, con el objetivo de construir un recorrido conceptual y analítico que permita comprender el impacto de la interacción de los usuarios digitales en la reputación organizacional y el rol de la gestión del riesgo comunicacional y de crisis en entornos digitales.

El primer capítulo tiene como finalidad establecer el marco conceptual general desde el cual se aborda el objeto de estudio. En este apartado se desarrollan los principales conceptos vinculados al ecosistema digital, el usuario digital y las transformaciones que

atraviesa el campo de las Relaciones Públicas en el contexto de la Web 2.0. A partir de los aportes de autores como Scolari, Van Dijck, Alonso y Arébalos, se analiza la evolución del rol del usuario, que deja de ser un receptor pasivo para convertirse en un actor activo, productor y amplificador de contenidos. Este capítulo permite comprender cómo se reconfiguran las dinámicas comunicacionales, la circulación de los mensajes y la construcción de sentidos en el entorno digital, sentando las bases teóricas para interpretar el impacto de estas transformaciones en la reputación de las organizaciones. Asimismo, se reflexiona sobre los desafíos y oportunidades que este nuevo escenario plantea para las Relaciones Públicas, destacando la necesidad de adaptar las prácticas profesionales a un entorno caracterizado por la horizontalidad, la inmediatez y la participación constante de los públicos.

El segundo capítulo profundiza en los conceptos de crisis organizacional, riesgo comunicacional y gestión estratégica de la comunicación. En este apartado se abordan distintas definiciones, tipologías y modelos teóricos propuestos por autores como Coombs, Mitroff, Losada y Fearn-Banks, que permiten comprender la crisis no como un hecho aislado, sino como un proceso complejo y dinámico. Se analizan las distintas fases de la crisis, desde la prevención y la preparación hasta la respuesta y el aprendizaje posterior, así como la importancia de la Gestión del Riesgo Comunicacional como herramienta clave para anticipar escenarios críticos y mitigar impactos reputacionales. Este capítulo cumple un rol central en el trabajo, ya que proporciona el marco analítico necesario para interpretar las situaciones críticas que se desarrollan en entornos digitales y para evaluar las estrategias comunicacionales implementadas por las organizaciones frente a estos escenarios. De este modo, la teoría se presenta como una herramienta aplicada que permite leer y comprender la práctica profesional.

El tercer capítulo se focaliza en la red social X (ex Twitter) como un dispositivo estratégico para la construcción de la opinión pública y la reputación organizacional. En este apartado se analizan las características específicas de la plataforma, su lógica de funcionamiento, su capacidad de viralización y su influencia en la circulación de la información en tiempo real. A partir de datos estadísticos y aportes teóricos, se explica por qué X se constituye como un espacio relevante para la gestión del riesgo comunicacional, especialmente en sectores de alta exposición pública como el financiero. Asimismo, se examina el comportamiento de los usuarios dentro de la plataforma, el rol de los líderes de opinión, la amplificación de contenidos emocionales y la incidencia de los algoritmos en la visibilidad de los mensajes. Este capítulo funciona como un puente entre el marco teórico general y el estudio de caso, ya que permite contextualizar el análisis empírico dentro de un entorno digital específico y comprender las dinámicas propias del espacio en el que se desarrollan las interacciones analizadas.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta el estudio de caso de Banco Galicia, eje central del trabajo. En este apartado se analiza la gestión institucional de casos críticos en redes sociales a partir de registros reales, informes internos y prácticas profesionales vinculadas a la atención digital y al monitoreo reputacional. Se describen los procedimientos, protocolos y circuitos de intervención implementados por la organización, así como la articulación entre las distintas áreas involucradas en la gestión de situaciones sensibles. A través del análisis de distintos escenarios críticos —como interacciones con figuras públicas, reclamos derivados por organismos regulatorios y publicaciones con alto nivel de viralización—, se evalúa la efectividad de las estrategias comunicacionales aplicadas y su impacto en la reputación corporativa. Este capítulo permite integrar los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo con la práctica

profesional, identificando buenas prácticas, debilidades y oportunidades de mejora. Asimismo, constituye la base para la elaboración de conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del riesgo comunicacional y la comunicación de crisis en entornos digitales.

En conjunto, la estructura del trabajo busca ofrecer una mirada integral que articule teoría y práctica, permitiendo comprender el fenómeno estudiado desde una perspectiva aplicada y relevante para el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas en el contexto digital contemporáneo.

Capítulo 1

Las relaciones públicas en el universo digital

Universo Digital

El desarrollo de Internet y, especialmente, de la Web 2.0, dio lugar a un ecosistema digital en el que las dinámicas comunicacionales se transformaron. Este entorno no solo amplía los canales de interacción, sino que redefine el rol de los públicos, otorgándoles un nivel de protagonismo superior.

El ecosistema digital comprende el conjunto de entornos, plataformas y prácticas que surgen de la interacción entre tecnología, usuarios y organizaciones. Incluye redes sociales, blogs, foros, sitios web y aplicaciones, espacios donde circula información y se construyen comunidades. Se caracteriza por la bidireccionalidad, ya que la comunicación fluye en múltiples sentidos y no únicamente del emisor al receptor; por la inmediatez, dado que las interacciones se producen en tiempo real; por su alcance global y capacidad de viralización, lo que permite que los contenidos se difundan rápidamente a gran escala; y por la multiplicidad de voces, ya que cualquier usuario puede generar, compartir e interpretar opiniones e información. Estas condiciones implican que la comunicación ya no sea un proceso unidireccional, sino una red en la que todos los actores participan activamente, influyendo en la construcción de significados colectivos y en la percepción de las marcas.

Resulta pertinente explicar cómo fue evolucionando la sociedad y cómo el usuario llegó a integrarse a la red, para esto vamos a referirnos al autor Alonso quien clasifica este desarrollo en 5 paradigmas.

Como llegó el usuario a la red

Alonso, en La revolución horizontal, describe la evolución de la sociedad frente al surgimiento de internet y la red digital a partir de cinco paradigmas que marcan diferentes momentos históricos y formas de relación de los usuarios con la información.

De 1985 a 1992: la lectura pasiva

En este primer paradigma, los usuarios se limitaban a leer y consumir la información disponible de manera unidireccional, similar a la experiencia con un libro. La interacción era casi inexistente y predominaba la búsqueda de veracidad. La infraestructura de internet comenzó a consolidarse gracias al desarrollo de protocolos de comunicación como el TCP/IP, que establecieron un "lenguaje común" para que computadoras de distintos lugares pudieran conectarse entre sí y transmitir datos de manera confiable. Posteriormente, en 1989, se creó el protocolo HTTP, que permitió enlazar documentos mediante hipervínculos y dio lugar al concepto de World Wide Web (WWW). A partir de eso, la información dejó de estar dispersa y comenzó a organizarse y centralizarse en una red, a la cual los usuarios podrán acceder y consumir, aunque en países de América Latina este proceso se dio con mayor retraso.

De 1993 a 1996: los primeros pasos de la interacción

La red empezó a incorporarse en la vida cotidiana, permitiendo no solo la lectura sino también búsquedas más activas y la construcción de una identidad digital nueva. En este período surgieron los primeros navegadores (Mosaic, Netscape, Explorer) y las primeras plataformas de comercio electrónico como Amazon y eBay. También aparecieron los primeros servicios de correo electrónico (Hotmail) y el e-banking. Aunque la velocidad de conexión que se daba a través de módems telefónicos era una limitación, apareció la

posibilidad de comunicarse, comprar y jugar en línea lo que marcaba un cambio respecto de la etapa anterior.

De 1997 a 2000: la burbuja interactiva

La expansión de internet en la sociedad y la aparición de la banda ancha dieron lugar al auge de las empresas “punto com”. Surgieron buscadores más sofisticados (Yahoo, Google con su algoritmo PageRank) que organizaban la información según criterios de relevancia. Al mismo tiempo, la lógica del “peer to peer” transformó a los usuarios en participantes activos: plataformas como Napster permitían el intercambio directo de archivos. Se popularizaron los chats, la mensajería instantánea y las wikis, que introdujeron la interacción en tiempo real. Este período ultimó el estallido de la burbuja tecnológica hacia el año 2000.

De 2001 a 2004: la nube y la blogosfera

Con el desarrollo del cloud computing y el software como servicio, los usuarios comenzaron a acceder a recursos sin necesidad de contar con infraestructura propia. Aparecieron herramientas que democratizaron la producción de contenidos, como los blogs, y espacios colaborativos como Wikipedia. Este contexto permitió que cualquier usuario se convirtiera en emisor y productor de información. Paralelamente, la música digital se expandió con iTunes, que ofrecía nuevas formas de consumo cultural.

De 2004 en adelante: el usuario como centro (Web 2.0)

El quinto paradigma marca el pasaje al modelo de la Web 2.0, donde los usuarios se convierten en “prosumidores”: productores y consumidores al mismo tiempo. Las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube) y las plataformas colaborativas consolidaron una red centrada en la participación y la interacción masiva. El usuario pasó a ocupar un rol central en la definición de los contenidos, determinando qué mensajes circulan, cómo y

cuándo. Este fenómeno también transformó la lógica del marketing y la comunicación, al otorgar al consumidor un poder inédito en la construcción de la reputación y en la relación con las marcas.

En conjunto, los cinco paradigmas reflejan cómo la sociedad transitó de una lectura pasiva a una participación activa y creativa, en un ecosistema digital donde el poder comunicacional se redistribuye y los usuarios adquieren protagonismo.

El usuario digital

En el universo digital, el término usuario deja de nombrar a un receptor pasivo y se convierte en un actor activo que produce, comparte e interpreta contenidos. Según Scolari (2008), los procesos de comunicación digital interactiva instauran formas "posmasivas", donde la colaboración y la participación reconfiguran el paradigma clásico de los medios de masas.

El usuario digital participa activamente en las conversaciones, da legitimidad a la información y aporta valor simbólico, transformando la manera en que las organizaciones se relacionan con sus públicos.

Peer y prosumidor

Alonso y Arébalos (2011), en La revolución horizontal, sostienen que el peer, es decir, el ciudadano común o par, es el verdadero protagonista del ecosistema digital. Este actor no sólo consume información, sino que la reinterpreta y la difunde, influenciando la percepción de las marcas y desafiando los discursos institucionales. En este marco, los autores destacan conceptos clave como la horizontalidad de la comunicación —donde la información circula en red y se construye de manera colectiva—; la legitimidad social, que se valida a través de la interacción y la aceptación entre pares, más allá de la autoridad institucional; el poder del peer, capaz de amplificar su voz y ejercer presión

sobre marcas y organizaciones; y la participación activa, que se manifiesta en prácticas como comentar, compartir y transformar contenidos, configurando así la cultura digital.

En línea con esta mirada, el concepto de prosumidor, introducido por Toffler y retomado por Scolari (2008), combina los roles de productor y consumidor de contenidos, ya que los usuarios no solo reciben mensajes, sino que también los crean, los redistribuyen y generan valor simbólico y social. Este fenómeno evidencia que la comunicación digital es un proceso colaborativo, en el cual los usuarios participan activamente en la construcción de la reputación de las marcas.

La socialidad conectada

Van Dijck (2016) introduce la idea de cultura de la conectividad, en la que las plataformas digitales median las interacciones humanas y transforman la socialidad en un recurso económico. La conectividad no solo facilita la comunicación, sino que también mercantiliza los datos y los vínculos sociales, convirtiendo la interacción en valor comercial.

La autora describe a los medios como “transformadores de la vida cotidiana”: no solo transportan contenido generado por los usuarios y mensajes comunicacionales, sino que también actúan como mediadores y reguladores en los ámbitos político y económico.

Esta perspectiva crítica pone en evidencia que la comunicación digital no es neutral. En este contexto, las marcas deben comprender la economía de la atención y los efectos de visibilidad que los usuarios generan dentro de las plataformas.

Impacto en la práctica de las Relaciones Públicas

La emergencia del usuario activo, ya sea en su rol de peer o prosumidor, representa un cambio de paradigma para la gestión de la comunicación institucional, ya que implica la pérdida del control absoluto sobre los mensajes emitidos por las organizaciones. En este nuevo escenario, cualquier contenido puede ser comentado, compartido o reinterpretado por la audiencia, lo que transforma la dinámica hacia una lógica más participativa y descentralizada.

La reputación organizacional, por lo tanto, ya no depende exclusivamente de lo que una marca comunica, sino también de las percepciones que nacen de las interacciones digitales entre los usuarios. En este contexto, la credibilidad se construye en tiempo real y está condicionada tanto por la experiencia individual de los públicos como por la capacidad de respuesta de la organización ante situaciones críticas o emergentes.

Frente a este escenario, las Relaciones Públicas deben abandonar enfoques unidireccionales y adaptarse a principios como la horizontalidad, la inmediatez y la transparencia, desarrollando estrategias que no solo consideren la participación activa de los usuarios, sino que la integren como un componente clave en la gestión de la reputación y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Relaciones Públicas 2.0

Cristina Aced, en su libro Relaciones Públicas 2.0, profundiza en la figura del prosumidor, entendida como la combinación de productor y consumidor de contenidos. La autora señala que esta figura surge del fin de la separación tradicional entre emisor y receptor, permitiendo que los usuarios dejen de tener un rol pasivo y participen activamente en el mercado si así lo desean. Gracias a Internet, los prosumidores pueden

relacionarse directamente con las marcas, generando retroalimentación inmediata y construyendo valor simbólico en el ecosistema digital.

Aced también advierte que Internet tiene efectos duales: por un lado, facilita alcanzar audiencias muy segmentadas; por otro, los filtros de algunas plataformas pueden dificultar que un mensaje llegue a determinados usuarios, en función de su grafo social. Esta idea se alinea con la perspectiva de Ramón-Cortes (2005), quien sostiene que el único mensaje que realmente importa es aquel que se recibe, no necesariamente el que se emite.

Los aportes de Cristina Aced refuerzan la noción de que las Relaciones Públicas deben adaptarse al entorno digital, comprendiendo que la interacción con los usuarios no solo amplifica la voz de la marca, sino que también puede exponerla a riesgos reputacionales si no se gestionan adecuadamente las conversaciones en línea.

Las Relaciones Públicas tradicionales estaban centradas en la difusión de mensajes diseñados para públicos específicos. En cambio, la versión 2.0 agrega la bidireccionalidad: los usuarios no solo reciben mensajes, sino que también responden, opinan, critican y difunden su propia versión de los hechos. Esto genera una dinámica con la cual las marcas deben aprender a interactuar en tiempo real.

Desafíos y oportunidades de la disciplina en entornos digitales

El entorno digital ha transformado profundamente el campo de las relaciones públicas, abriendo un abanico de oportunidades sin precedentes, pero también planteando riesgos significativos que deben ser gestionados con atención estratégica. En este nuevo escenario, las marcas tienen la posibilidad de dialogar de manera directa y constante con sus públicos, estableciendo vínculos más auténticos y cercanos. Las redes sociales, los foros en línea y las plataformas colaborativas permiten construir comunidades en torno

a valores compartidos, donde los usuarios no solo consumen información, sino que también la producen, reinterpretan y difunden. Esta capacidad de interacción genera oportunidades para consolidar una reputación positiva a través del contenido generado por los propios usuarios, quienes se convierten en embajadores espontáneos de la marca. Además, el acceso a herramientas de monitoreo en tiempo real permite a los profesionales anticiparse a tendencias, medir el impacto de sus acciones comunicativas y tomar decisiones basadas en datos.

Sin embargo, este mismo entorno presenta desafíos complejos. La velocidad y viralidad de la información en redes sociales hace que cualquier error, malentendido o respuesta tardía pueda escalar rápidamente en una crisis de reputación. Las marcas han perdido el control total del mensaje, ya que los usuarios pueden reinterpretar y resignificar los contenidos institucionales, generando narrativas alternativas que muchas veces no pueden ser contenidas ni corregidas con facilidad. Como señala Castillo Esparcia (2016), la Web 2.0 ha dado lugar a un escenario donde los públicos pueden actuar en tiempo real y modificar las reglas del juego, haciendo que la gestión de la reputación ya no sea un proceso controlado de arriba hacia abajo, sino una construcción colectiva y permanente. En este sentido, las relaciones públicas digitales requieren una vigilancia constante del ecosistema comunicacional, así como una capacidad de respuesta ágil, empática y bien argumentada para proteger y sostener la confianza de los públicos.

La transformación profesional de las RRPP en el contexto digital

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación no solo ha modificado la forma en que las marcas se comunican, sino que también ha redefinido el perfil profesional de quienes se desempeñan en el ámbito de las relaciones públicas. En lugar de limitarse a la elaboración y difusión de mensajes institucionales, los profesionales actuales deben desempeñar un papel mucho más dinámico, estratégico y versátil. Uno

de los principales cambios radica en la necesidad de gestionar conversaciones en tiempo real, lo que implica no solo saber qué decir, sino también cómo y cuándo intervenir en los distintos espacios digitales. Este nuevo contexto exige habilidades como la escucha activa, la gestión de comunidades online y la capacidad de interpretar métricas que permitan comprender el estado de la reputación de una marca en cada momento.

Asimismo, el rol del relacionista público se amplía hacia la gestión y elaboración de contenidos significativos, adaptados a los intereses y expectativas de sus públicos. La empatía, la adaptabilidad y el pensamiento crítico se convierten en competencias fundamentales para navegar en un entorno donde la narrativa de la marca no es estática, sino que se construye de forma colaborativa con sus públicos. En esta línea, Xifra (2015) sostiene que el profesional de las relaciones públicas se transforma en un estratega digital, cuya función principal es facilitar el diálogo entre las organizaciones y sus públicos, integrando habilidades comunicativas, tecnológicas y analíticas. También se vuelve indispensable la capacidad de actuar como facilitador del diálogo, especialmente en situaciones de conflicto, donde la marca debe demostrar coherencia, responsabilidad y disposición al aprendizaje. En definitiva, el profesional de las relaciones públicas en la era digital deja de ser un simple vocero para convertirse en un estratega de la conversación y un guardián de la reputación, consciente de que cada interacción puede influir, positiva o negativamente, en la percepción que los públicos tienen de la organización.

En definitiva, las relaciones públicas en la era digital enfrentan un cambio de paradigma que obliga a repensar sus objetivos, metodologías y competencias profesionales. La figura del usuario digital, y en particular del prosumidor, redefine el modo en que se construye y sostiene la reputación de una marca. Ya no basta con emitir mensajes cuidadosamente diseñados; ahora es indispensable interactuar, escuchar, responder y

adaptarse a un entorno volátil, en el que la opinión pública se configura de forma dinámica y colaborativa. En este contexto, los profesionales de las relaciones públicas no solo deben dominar herramientas técnicas, sino también desarrollar una sensibilidad estratégica para anticipar riesgos, gestionar oportunidades y contribuir activamente a la construcción de vínculos sólidos y significativos entre las marcas y sus públicos. Así, el nuevo desafío consiste en comprender que la reputación ya no se impone: se negocia, se comparte y se defiende todos los días en el espacio digital.

Reputación

La reputación se entiende como la percepción colectiva que los públicos tienen de una organización, construida a partir de sus acciones, comunicaciones, valores y experiencias compartidas. No se trata únicamente de la imagen que se proyecta, sino de cómo es percibida en la práctica por los distintos públicos; en el caso de una empresa, incluye clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general. Según Fombrun (1996), la reputación es un activo intangible estratégico que influye directamente en la confianza y la lealtad de los públicos, dado que “las reputaciones corporativas representan la evaluación general que los públicos hacen sobre las empresas” (p. 72, traducción propia). Por su parte, Argenti (2007) sostiene que la reputación se sustenta en la coherencia entre lo que la organización comunica y lo que efectivamente realiza, resaltando la importancia de la integridad y la transparencia. En este sentido, la reputación es un recurso corporativo fundamental, ya que influye en la continuidad del negocio, en las decisiones de inversión y en la posibilidad de generar alianzas estratégicas. Al mismo tiempo, actúa como una forma de escudo frente a posibles crisis o situaciones de riesgo y contribuye a fortalecer la legitimidad y el reconocimiento de la organización, cuya reputación se expresa públicamente a través de su marca en los distintos espacios de interacción social y digital.

La reputación puede evaluarse a través de una serie de atributos fundamentales que reflejan cómo los públicos perciben a la organización y que funcionan como indicadores clave para comprender, gestionar y fortalecer la confianza y legitimidad de la marca. Entre los más relevantes se encuentran la confianza, entendida como la percepción de que la organización cumple con sus compromisos y que constituye la base de la lealtad de clientes y otros grupos de interés; la credibilidad, que surge de la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se hace, generando seguridad y legitimidad; la transparencia, que implica apertura y honestidad en la comunicación, incluyendo el reconocimiento de errores o limitaciones; la responsabilidad social, asociada al compromiso ético con la comunidad y el medio ambiente, que contribuye a fortalecer una imagen positiva; y la calidad percibida, que tiene que ver con el valor que los públicos le asignan a los productos, servicios y experiencias de la marca, fuertemente influenciado por la interacción social y digital. En este sentido, Carreras, Alloza y Carreras (2013) proponen tres vectores que complementan estos atributos y refuerzan el concepto: la admiración, vinculada al respeto y estima que los públicos sienten hacia la organización, basada en su desempeño y sus valores; la buena estima, que se construye a partir de percepciones positivas derivadas del comportamiento ético y la responsabilidad social; y la confianza, entendida como un componente esencial que genera credibilidad y seguridad, facilitando relaciones duraderas y favorables. Estos vectores se interrelacionan con los atributos clásicos, demostrando que la reputación se construye a partir de múltiples dimensiones que integran tanto la percepción como la valoración ética y social de la organización.

Gestión de la reputación en el ecosistema digital

En la era digital, la reputación se construye de manera colaborativa entre la organización y los usuarios, incluyendo peers y prosumidores. La presencia en redes

sociales y plataformas digitales amplía la visibilidad de la organización y permite una interacción directa con los públicos, quienes pueden validar o cuestionar los mensajes de la marca. Cada publicación, comentario o compartición puede reforzar la voz de la organización cuando genera retroalimentación positiva, o exponer riesgos reputacionales si se viralizan críticas o experiencias negativas.

En este contexto, las Relaciones Públicas deben implementar estrategias diferenciales, que integren la escucha activa, la transparencia y una respuesta efectiva, garantizando que la reputación se construya de manera coherente con los valores y acciones de la organización y se mantenga sólida frente a los públicos digitales.

El impacto del usuario digital en la reputación

Retomando a José Van Dijck en su libro La cultura de la conectividad, los medios sociales son sistemas que facilitan y potencian dentro de la web redes humanas, es decir, entramados de personas que promueven la interconexión como un valor social. Plantea que las ideas, valores y gustos de los individuos son contagiosos y se esparcen a través de estas redes, afectando a su vez los modos de hacer y pensar de quienes las conforman (Christakis y Fowler, 2009). Además, los medios sociales son sistemas automatizados que, inevitablemente, diseñan y manipulan las conexiones. Estas emociones e ideas tienden a propagarse rápidamente en las redes, sumando a otros usuarios al sentimiento inicial y amplificando su impacto, lo que refuerza la percepción colectiva y puede influir en la reputación de la organización.

En esta era, donde se potencia el protagonismo del usuario y en muchas ocasiones se genera un efecto directo en la imagen pública y credibilidad corporativa, la reputación se convierte en un espacio de negociación constante entre el usuario y la organización.

Esta dinámica requiere nuevas estrategias institucionales que contemplen la participación activa de los públicos digitales.

Para profundizar en este tema, es clave definir primero los fenómenos contemporáneos que lo atraviesan: la cultura de la cancelación, el ‘’hate’’ y el escrache digital.

La cultura de la cancelación ha sido definida por Juan Gabriel Batalla como una herramienta de repudio público y un termómetro capitalista que despliega respuestas acordes a su público. Este fenómeno no solo afecta contenidos culturales o sus generadores, como libros, películas o artistas, sino también ciudadanos, empresas e instituciones, lo que lo convierte en un fenómeno poderoso y potencialmente disruptivo. Aunque no siempre es plenamente efectivo, puede actuar como un mecanismo para establecer pautas hacia el futuro, generando, a veces, autocensura, disculpas públicas o cláusulas morales. Batalla diferencia cancelación y escrache: mientras la cancelación busca anular la legitimidad del pensamiento crítico, el escrache evidencia comportamientos inaceptables frente a la sociedad (Batalla, s. f.).

Fernando Bonete Vizcaíno (2023), en Cultura de la Cancelación, señala que este fenómeno constituye una verdadera cultura que normaliza la autocensura y el señalamiento colectivo, limitando la diversidad de pensamiento y fomentando un pensamiento único en nombre de la corrección política.

El escrache digital, según Bastus (2020), consiste en denunciar públicamente a una persona o institución en redes sociales con el objetivo de generar rechazo y presión social. Su capacidad de viralización lo convierte en un desafío central para la gestión de crisis y la reputación organizacional.

Finalmente, el discurso de odio, definido por las Naciones Unidas, es una forma de comunicación que ataca a individuos o grupos en función de características innatas

como raza, religión o género. Puede manifestarse en cualquier medio, incluidas las plataformas digitales, afectando no solo a quienes lo reciben, sino también a la percepción social de una organización asociada a estos mensajes (ONU, s. f.).

En síntesis, estos fenómenos no solo configuran nuevas formas de interacción digital, sino que también condicionan la manera en que las organizaciones son percibidas en el espacio público. Un comentario viral, un escrache digital o una ola de hate pueden alterar en cuestión de horas la reputación organizacional, transformándola en un terreno de constante vulnerabilidad y negociación con los públicos.

Ante este escenario, las marcas deben reconocer que la reputación ya no es un activo unilateralmente gestionado, sino un campo de negociación colectiva, sujeto a dinámicas virales y a la participación activa de los usuarios, que transmiten sus experiencias. En los próximos apartados se abordará cómo este impacto se refleja en la práctica tomando como referencia casos reales en Banco Galicia.

El peso de los comentarios y contenidos generados

La influencia del usuario digital en la reputación organizacional se evidencia cuando las experiencias individuales se difunden en redes sociales y adquieren relevancia colectiva. Por ejemplo, un cliente que vive una mala experiencia en una sucursal puede compartir su descontento en línea, generando enojo y rechazo en su comunidad inmediata. La viralización de este tipo de contenido puede trascender el círculo cercano y alcanzar a una audiencia mucho mayor, aumentando el impacto de la situación. De esta manera, hechos aislados pueden afectar significativamente la percepción de la organización, mostrando que la reputación ya no depende únicamente de la comunicación institucional o acciones concretas de la empresa, sino de cómo los usuarios interpretan, resignifican y comparten sus experiencias en el espacio digital (Van Dijck, 2016). Este

fenómeno prepara el terreno para analizar cómo se conforma esta perspectiva que se crea en comunidad.

La percepción colectiva online

Esta sensación surge de la interacción constante entre múltiples usuarios que comparten, comentan e interpretan información sobre una organización en tiempo real. Cada publicación, comentario o reseña contribuye a la construcción de un relato compartido que, con frecuencia, se aleja de la experiencia individual original y adquiere un carácter socialmente consensuado.

Siguiendo el ejemplo del cliente mencionado anteriormente, que expresa su mala experiencia en las redes y genera enojo y rechazo en los demás lectores. Otros usuarios, al leer este relato, pueden asumir que la organización no trata bien a sus clientes o que no son su prioridad, incluso sin haber presenciado esta situación personalmente. Esta percepción colectiva, aunque no siempre sea comprobable ni refleje toda la realidad, puede influir en futuras decisiones: cuando otra persona deba elegir a qué banco acudir, lo que circuló en redes quedará en el inconsciente colectivo y pesará de manera negativa en la elección de futuros clientes.

Van Dijck (2016) señala que los medios sociales estructuran estas interacciones mediante algoritmos que potencian los contenidos más impactantes, aumentando la visibilidad de las experiencias compartidas y reforzando la construcción de una percepción colectiva. De esta manera, la reputación organizacional se convierte en un fenómeno dinámico, co-construido por la organización y sus públicos, donde cada interacción o comentario puede fortalecer o debilitar la imagen de la organización independientemente de la veracidad objetiva de cada caso.

Capítulo 2

Crisis y riesgo comunicacional

La crisis organizacional ha sido definida desde la comunicación estratégica como un evento que amenaza las expectativas de los stakeholders y pone en riesgo la reputación, la operación y la legitimidad de la organización (Coombs, 2007, 2015; Fearn-Banks, 2016). Desde una perspectiva sistémica, Mitroff (2005) sostiene que las crisis no son hechos aislados, sino fenómenos complejos que involucran fallas técnicas, humanas, culturales y simbólicas dentro de la organización. Estos aportes permiten entender que las crisis exceden el episodio puntual y se inscriben en un proceso que afecta tanto la dimensión interna como la relación con el entorno.

Crisis en la actualidad

En la última década, la transformación del ecosistema comunicacional ha modificado profundamente la dinámica de las crisis corporativas y la forma en que las marcas construyen, sostienen o pierden su reputación. La digitalización ha expandido las voces disponibles en el espacio público y multiplicado los actores capaces de incidir en la conversación social. En este contexto, el usuario digital se ha consolidado como un sujeto activo, con capacidad de emitir, amplificar y reinterpretar información en tiempo real, especialmente durante situaciones de conflicto o crisis reputacional.

Este nuevo escenario difiere del paradigma tradicional, donde la comunicación era mayormente controlada, vertical y mediada por instituciones o medios. Hoy, las redes sociales y plataformas digitales habilitan lógicas horizontales, participativas y emocionales, en las que los públicos no solo reciben mensajes, sino que producen, comparten e interpretan información, disputando el sentido de los hechos. Como

consecuencia, la reputación deja de depender únicamente de lo que la organización comunica, para configurarse en la percepción colectiva y en la conversación digital.

Gestión de Riesgo Comunicacional

La Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) es un enfoque estratégico que busca anticipar, identificar y mitigar problemas comunicacionales antes de que se conviertan en crisis, alineando las prácticas de comunicación con los objetivos organizacionales (Ruiz Balza & Coppola, 2012). Este enfoque permite que los responsables de comunicación identifiquen temas clave que podrían impactar negativamente en la reputación o en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, y diseñen respuestas adecuadas mediante acciones, comunicación o una combinación de ambas.

En el contexto digital, los comentarios de los usuarios en redes sociales constituyen temas clave potenciales que, si no se gestionan estratégicamente, pueden escalar rápidamente y generar crisis reputacionales. La principal consecuencia del ecosistema digital para la gestión de crisis es la aparición del usuario como actor con poder real sobre la reputación. A diferencia del modelo pre-redes, donde el público era mayormente receptor, el usuario contemporáneo cumple múltiples funciones simultáneas: es emisor de contenido, auditor del comportamiento corporativo, amplificador de denuncias y, en muchos casos, un contrapoder simbólico capaz de instalar agenda. Losada (2018) explica que los públicos “no esperan pasivamente a que la organización actúe”, sino que participan activamente del proceso, presionan a las instituciones y condicionan su legitimidad. En una lógica de prosumidor, el usuario no solo consume mensajes, sino que los produce, los interviene, los transforma y les otorga nuevos sentidos sociales. Como consecuencia, la circulación de mensajes negativos o malinterpretados puede afectar la confianza del público, la percepción de la calidad de los productos o servicios y los resultados comerciales. Por esta razón, el monitoreo y

análisis de la conversación digital se convierte en una herramienta central de la GRC, permitiendo anticipar riesgos y preparar respuestas efectivas. Esta dinámica convierte a la crisis en un espacio de disputa narrativa donde la reputación se juega tanto en la acción de la organización como en la conversación digital.

La planificación comunicacional no puede desvincularse de los objetivos corporativos, en tal sentido la reputación online constituye un activo intangible que debe incorporarse a la estrategia organizacional. De este modo, los planes de acción frente a comentarios negativos o crisis digitales deben diseñarse considerando metas concretas, como la fidelización de clientes, la protección de la imagen corporativa o la mitigación de impactos financieros.

Asimismo, la GRC facilita la coordinación y optimización de recursos internos, centralizando información de múltiples canales y articulando la respuesta entre todas las áreas involucradas. Una respuesta eficiente y coherente fortalece la imagen de la marca, mientras que la falta de coordinación puede aumentar la percepción negativa de los usuarios y derivar en crisis reputacionales.

Según Losada (2015) en *No Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*, la GRC debe ser un proceso proactivo, donde la anticipación y el monitoreo constante permiten identificar riesgos emergentes antes de que se transformen en crisis. Losada enfatiza la importancia de escuchar a los usuarios digitales, analizar sus interacciones y convertir la información recabada en decisiones estratégicas, transformando la interacción digital en una oportunidad para fortalecer la reputación.

Realizando una conclusión parcial, podríamos decir que integrar la GRC con la supervisión de comentarios en redes sociales permite no sólo anticipar y prevenir crisis,

sino también convertir la interacción con los usuarios en una oportunidad de mejora y consolidación de la reputación (Ruiz Balza & Coppola, 2012; Losada, 2015).

Si bien esta gestión permite anticipar riesgos, cuando estos no se gestionan correctamente pueden derivar en crisis comunicacionales, tema que se aborda a continuación.

Crisis comunicacional

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la comunicación cumple un rol central en la forma en que las crisis se perciben, se interpretan y se gestionan. La teoría de la comunicación de crisis aporta modelos que permiten vincular el tipo de evento, la atribución de responsabilidad y las estrategias de respuesta posibles (Coombs, 2007; Heath, 2010).

En el marco de las relaciones públicas, una crisis comunicacional se define como un evento o situación percibida como amenaza para los stakeholders (cualquier persona, grupo u organización que tiene un interés, ya sea directo o indirecto, en una empresa o proyecto) y que puede ser afectado por sus decisiones y acciones, y que a su vez puede afectar negativamente la reputación de la organización (Coombs, 2007, 2015). Según Fearn-Banks (2016), una crisis implica interrupciones significativas en la actividad normal de la organización y requiere una respuesta inmediata y estratégica para mitigar daños. Heath (2010) resalta que la crisis no solo afecta la reputación, sino también la confianza pública, la percepción de calidad de productos o servicios y los resultados comerciales.

Uno de los rasgos que más complejiza la gestión de crisis en entornos digitales es la aceleración de los tiempos de circulación de la información, junto con la amplificación inmediata de los mensajes. Losada (2018) señala que el ecosistema digital reduce

drásticamente los márgenes de reacción de las organizaciones; en redes, lo comunicacional ocurre en presente continuo, y la viralización sigue una dinámica propia donde la lógica de réplica supera a la de verificación. A esta velocidad se suma la emocionalidad, dado que las crisis ya no se interpretan sólo desde la racionalidad, sino desde percepciones afectivas como indignación, miedo, ironía o rechazo. Esto favorece que el usuario digital —movido por la urgencia y la reacción— amplifique y legitime contenidos incluso antes de que existan datos confirmados, convirtiendo la crisis en un fenómeno informativo, emocional y contagioso.

Mitroff (2005), en su obra *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*, propone una visión integral que considera no solo el evento, sino también su impacto organizacional y social, incluyendo los efectos en empleados, clientes y stakeholders externos. Si bien su trabajo es previo al auge de las redes sociales, mantiene plena relevancia. En esta línea, Mitroff y Anagnos (2001/2004) sostienen que *"the better you can anticipate all aspects of a crisis, the better you can handle it when it occurs."*

En el contexto digital, la reacción tardía deja un vacío narrativo que los públicos ocupan inmediatamente, interpretando la crisis, construyendo sentidos y amplificando contenidos; es en este terreno donde nace el daño reputacional. Según Mitroff, las crisis son inevitables, pero una gestión estratégica permite minimizar daños y fortalecer la resiliencia organizacional.

Diversos autores proponen tipologías de crisis organizacionales con el objetivo de orientar las decisiones estratégicas de respuesta. Estas clasificaciones no son meramente descriptivas, sino que constituyen herramientas teóricas que permiten anticipar escenarios, evaluar riesgos y seleccionar estrategias comunicacionales acordes (Coombs, 2007; Mitroff, 2005).

Tipos de crisis

Las crisis pueden clasificarse según su origen, magnitud y percepción pública. Comprender los distintos tipos de crisis permite diseñar estrategias específicas de respuesta, minimizando riesgos reputacionales.

Clasificación por origen (Coombs, 2007)

- Crisis naturales: eventos externos imprevisibles, como desastres naturales, inundaciones o terremotos. La organización generalmente no tiene responsabilidad directa, pero debe actuar con rapidez y transparencia para apoyar a stakeholders afectados.
- Crisis tecnológicas: fallas de sistemas, filtraciones de datos, errores en plataformas digitales. La estrategia debe centrarse en comunicación clara, corrección rápida y medidas de prevención futuras.
- Crisis organizacionales: errores internos, conflictos laborales, problemas de liderazgo o mala gestión. La responsabilidad suele ser alta, por lo que la disculpa y la compensación son estrategias recomendadas.
- Crisis de percepción pública: rumores, campañas negativas o mala prensa. Pueden surgir sin un evento real que las provoque, pero requieren monitoreo constante, aclaración de hechos y comunicación preventiva.

Clasificación según Mitroff (2005)

Mitroff propone una clasificación más integral y organizacional, considerando el impacto en la empresa, empleados y stakeholders:

- Crisis sistémicas: afectan la estructura y funcionamiento general de la organización (ej.: quiebra financiera).

- Crisis de eventos críticos: incidentes aislados que requieren respuesta inmediata (ej.: fallas en la app de un banco).
- Crisis de reputación: se originan por percepciones negativas que dañan la imagen corporativa, incluso si no hay un evento tangible.

Aporte de González Herrero & Pratt

Desde un enfoque muy utilizado en el ámbito hispanohablante, estos autores clasifican las crisis según el nivel de control y su origen:

- Crisis endógenas: surgen dentro de la organización (problemas operativos, errores humanos, conflictos internos).
- Crisis exógenas: provienen del entorno sin intervención directa de la empresa (cambios regulatorios, desastres naturales, ataques externos).
- Crisis de percepción: se producen por interpretaciones, rumores o lecturas negativas que amplifican un hecho menor o inexistente.

Esta clasificación complementa a Coombs al focalizar no solo en la responsabilidad percibida, sino también en qué tanto la organización puede gestionar la causa del problema.

Aporte de Pauchant & Mitroff

En un enfoque más holístico, Pauchant & Mitroff clasifican las crisis según la naturaleza del evento generador, integrando factores técnicos, sociales y éticos:

- Naturales: Son aquellas provocadas por fenómenos ambientales fuera del control humano, como terremotos, inundaciones, tormentas o incendios forestales. Aunque la organización no tenga responsabilidad directa, sí debe gestionar las consecuencias sobre su infraestructura, personal, operaciones y comunidad. La

clave está en la respuesta humanitaria, la continuidad operativa y la recuperación.

- Tecnológicas / industriales: Surgen a partir de fallas técnicas, errores de ingeniería, accidentes industriales, colapsos de sistemas o problemas derivados de tecnologías utilizadas por la organización. Pueden incluir desde explosiones en plantas de producción hasta caídas prolongadas de sistemas críticos. Requieren protocolos de seguridad, comunicación técnica precisa y medidas preventivas para evitar recurrencias.

- Humanas u organizacionales: Provienen del comportamiento de individuos o grupos dentro de la organización: negligencias, conductas antiéticas, errores humanos, mala capacitación, conflictos internos, violencia laboral o fallas de liderazgo. Suelen tener alto impacto reputacional porque reflejan fallas culturales o estructurales, por lo que requieren revisión interna, sanciones y cambios organizacionales.

- Psicosociales: Son situaciones que afectan emociones, valores, relaciones y bienestar de empleados o comunidades: estrés extremo, traumas colectivos, acoso, discriminación o conflictos sociales vinculados a la organización. Su manejo requiere sensibilidad, contención psicológica, políticas de bienestar y acciones de reparación social.

- Éticas / de valores: Surgen cuando la organización viola principios éticos, legales o morales: corrupción, fraude, manipulación de información, engaño al consumidor, abuso de poder o prácticas no responsables. Estos casos erosionan la legitimidad de la entidad y exigen transparencia, reconocimiento del daño, investigaciones independientes y reconstrucción de confianza.

- De confrontación: Ocurren cuando un grupo externo desafía directamente a la organización: activistas, sindicatos, comunidades afectadas, gobiernos o colectivos sociales. Pueden surgir de protestas, boicots, litigios, bloqueos o campañas de presión. Requieren negociación, escucha activa, gestión de conflictos y diplomacia pública, ya que suelen escalar si no se gestionan con diálogo.

Esta tipología aporta una mirada multidimensional útil para diagnósticos complejos o sectores de alto riesgo.

Crisis latentes y activas

- Crisis latentes: problemas identificables que aún no han escalado públicamente. La gestión proactiva permite prevenir su activación.
- Crisis activas: el evento ya ha generado impacto visible en la opinión pública, requiriendo una respuesta inmediata y coordinada.

En el entorno digital, esta distinción se intensifica: una crisis latente puede activarse en minutos por la amplificación en redes sociales.

Clasificación de tipos de crisis según distintos autores



CUADRO COMPARATIVO

Autor	Perspectiva	Tipos de crisis	Idea central
W. Timothy Coombs	Atribución de responsabilidad (SCCT)	• Víctima (la organización sufre la crisis) • Accidental (responsabilidad moderada) • Prevenible/evitable (alta responsabilidad)	La categoría del tipo de crisis define qué estrategia comunicacional usar.
Ian Mitroff	Impacto organizacional y dinámica interna	• Sistémicas (afectan estructura/funcionamiento) • Eventos críticos (incidentes puntuales e inmediatos) • Reputación (afectan imagen pública)	Mira la crisis como un fenómeno integral que atraviesa toda la organización.
González Herrero & Pratt	Origen y control de la organización	• Endógenas (nacen dentro de la empresa) • Exógenas (provienen del entorno) • De percepción (derivan de interpretaciones/creencias)	Enfatizan cuánto controla la organización la causa de la crisis.
Pouchant & Mitroff	Naturaleza del evento (qué la origina)	• Naturales • Tecnológicas/industriales • Humanas/organizacionales • Psicosociales • De valores éticos • De confrontación	Amplían la visión hacia el origen profundo y multidimensional de las crisis.

Nota. Elaboración propia.

La incorporación de las distintas clasificaciones propuestas por los autores, permite analizar las crisis desde perspectivas complementarias: la responsabilidad atribuida (Coombs), el impacto organizacional (Mitroff), el origen y nivel de control (González Herrero & Pratt) y la naturaleza del evento (Pauchant & Mitroff). Esta mirada multidimensional enriquece el diagnóstico y amplía la capacidad de anticipación, facilitando la selección de estrategias de respuesta más adecuadas para cada situación.

Comprender los distintos tipos de crisis permite no solo seleccionar estrategias de respuesta adecuadas, sino también organizar la gestión en fases que aseguren una actuación coherente y efectiva.

Fases de una crisis

Ahora bien, una vez que la crisis ha sido reconocida, su gestión se desarrolla a lo largo de distintas fases. Los principales autores coinciden en que este proceso funciona como un ciclo continuo, que puede dividirse de la siguiente manera:

1. Precrisis / Prevención: identificar riesgos potenciales, Temas Clave, y establecer protocolos y responsabilidades. La GRC y la planificación estratégica son fundamentales en esta fase.

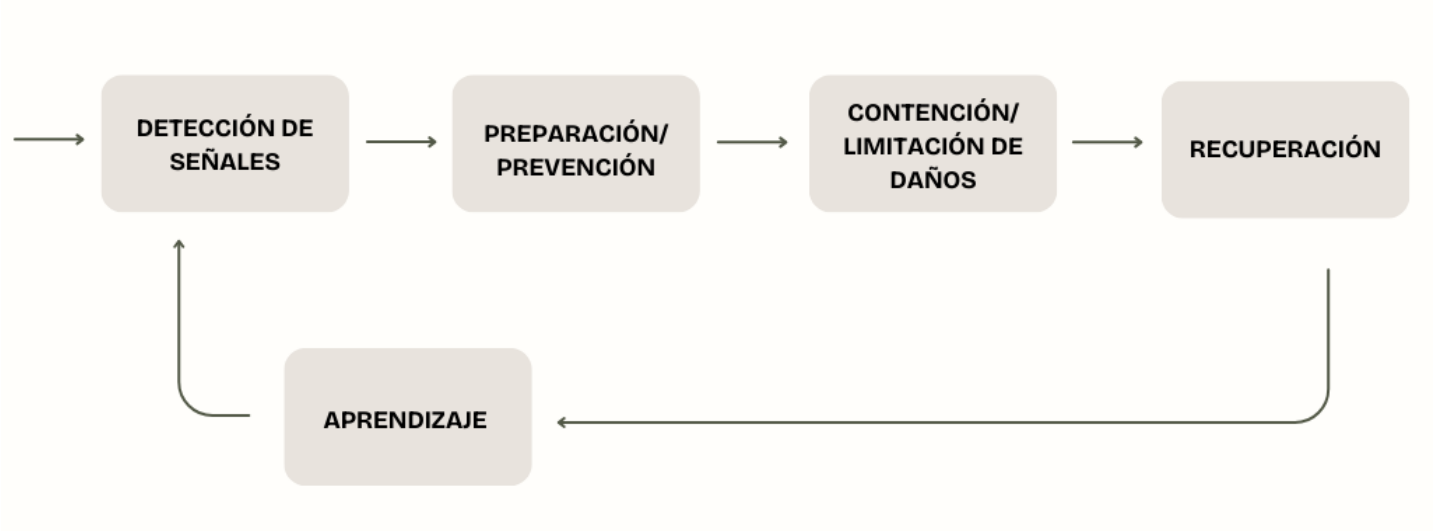
2. Preparación: definir roles del equipo de crisis, mensajes clave y canales de comunicación. Entrenar al equipo y realizar simulacros para garantizar una respuesta rápida y eficiente.

3. Crisis activa / Respuesta: implementación inmediata de estrategias según el tipo de crisis y el nivel de responsabilidad percibida. Coombs recomienda seleccionar entre negación, disculpa, compensación o refuerzo, dependiendo del cluster de crisis (victim, accidental, preventable).

4. Recuperación / Postcrisis: evaluar el impacto, ajustar protocolos y restablecer la reputación. Incorporar aprendizaje institucional para fortalecer la resiliencia futura.

Fearn-Banks (2016) simplifica estas etapas en pre-crisis → crisis → post-crisis, destacando la importancia de la planificación y el monitoreo constante para minimizar impactos.

Los autores Mitroff y Pearson, en su libro ‘’Cómo gestionar una crisis’’ clasifican las fases en el siguiente esquema:



Fuente: Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1997). *Cómo gestionar una crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Gestión 2000. (Primera edición en lengua castellana, abril de 1997; versión digital publicada en mayo de 2011)

Esto plantea que la gestión de crisis comienza mucho antes del estallido del evento y depende de la capacidad de la organización para reconocer señales tempranas, diferenciar alertas reales del "ruido" cotidiano y evitar la negación interna. Las organizaciones preparadas evalúan de forma constante sus estructuras y procesos, mientras que las propensas a la crisis suelen ignorar o bloquear señales de advertencia.

La contención de daños requiere mecanismos y procedimientos previamente diseñados; es imposible improvisarlos una vez que la crisis ya está en curso. Sin protocolos robustos, una falla inicial puede expandirse a otras áreas.

En la fase de recuperación, las organizaciones deben asegurar la continuidad operativa mediante acciones críticas como mantener procedimientos mínimos, atender a clientes clave, establecer canales de comunicación y definir localizaciones alternativas para tareas esenciales. La información y los sistemas son particularmente vulnerables: incluso con equipos reemplazables, la pérdida de datos puede paralizar la actividad.

Finalmente, la fase de aprendizaje implica reflexionar sobre lo ocurrido para mejorar las capacidades futuras. Esto requiere evitar tanto la euforia por haber gestionado bien la crisis como el agotamiento que impide revisarla. Las organizaciones resilientes analizan sin buscar culpables qué funcionó y qué no, con el objetivo de fortalecer su preparación y corregir vulnerabilidades.

Estrategias de gestión de crisis

Cada autor propone enfoques distintos para afrontar una crisis según su tipo y magnitud:

Coombs y la Teoría SCCT (Situational Crisis Communication Theory)

- La estrategia depende de la percepción de responsabilidad de la organización:
    - Baja responsabilidad: minimizar el impacto mediante información objetiva y reafirmación de confianza.
    - Responsabilidad moderada: disculpas, explicaciones y demostración de acciones correctivas.
    - Alta responsabilidad: compensación, disculpa pública y refuerzo de la imagen mediante acciones concretas.
- La clave es adaptar el mensaje a la audiencia y seleccionar el canal adecuado, priorizando transparencia y coherencia.

Mitroff (2005)

- Plantea un enfoque integral y sistémico, donde la crisis se maneja considerando toda la organización y el ecosistema externo.
- Estrategias:
    - Prevención: análisis de riesgos y anticipación de escenarios posibles.

- Preparación: protocolos claros, equipos entrenados, simulacros.
- Respuesta: acción inmediata, comunicación interna y externa alineada, liderazgo visible.
- Recuperación: evaluación del impacto, aprendizaje institucional y ajuste de procesos.

Losada (2015)

- Enfatiza la prevención y la gestión proactiva en entornos digitales, con foco en la interacción con usuarios:
  - Escucha activa: monitoreo constante de redes sociales para detectar Temas Clave antes de que se conviertan en crisis.
  - Comunicación preventiva: informar antes de que los rumores se viralicen.
  - Participación de los usuarios: involucrar a la comunidad digital para fortalecer la reputación y generar confianza.
  - Flexibilidad: ajustar mensajes en tiempo real según la reacción de los stakeholders.

Fearn-Banks (2016)

- Propone un enfoque pragmático centrado en la ejecución rápida de la comunicación:
  - Establecer un equipo de crisis con roles claros.
  - Diagnóstico rápido del tipo de crisis.
  - Mensajes claros y consistentes dirigidos a públicos internos y externos.

- Evaluación postcrisis para aprendizaje institucional y ajuste de protocolos.

Integración de estrategias según tipo de crisis

La gestión de crisis requiere la aplicación de estrategias pertinentes a cada situación con el objetivo de minimizar su impacto y proteger la reputación organizacional. Diversos autores coinciden en que no existe un enfoque único, sino que las respuestas deben adaptarse al origen y alcance del problema. En este sentido, las propuestas de especialistas como Coombs, Mitroff, Losada y Fearn-Banks pueden articularse de manera complementaria para construir intervenciones más eficaces. A continuación, se presentan los principales tipos de crisis y las estrategias sugeridas por cada autor para una gestión integral y efectiva.

1. Crisis naturales

Frente a fenómenos naturales, como desastres o eventos climáticos extremos, es crucial ofrecer información objetiva y clara para reducir la incertidumbre, tal como lo propone Coombs. Mitroff enfatiza la coordinación de recursos y el apoyo directo a los afectados, asegurando que los equipos estén preparados para actuar. Por su parte, Losada recomienda implementar comunicación preventiva y fomentar la participación de los usuarios para mantenerlos informados, mientras que Fearn-Banks sugiere mensajes claros y rápidos que transmitan seguridad y orientación inmediata.

2. Crisis tecnológicas

Las crisis tecnológicas, como fallas de sistemas o ciberataques, requieren explicaciones precisas y correcciones rápidas, según Coombs. Mitroff destaca la importancia de acciones inmediatas y la aplicación de protocolos internos para contener los problemas. Complementariamente, Losada aconseja el monitoreo digital constante y una respuesta

proactiva, mientras que Fearn-Banks resalta la necesidad de un equipo de crisis capaz de diagnosticar y actuar rápidamente frente a cualquier contingencia tecnológica.

3. Crisis organizacionales

Cuando la crisis se origina dentro de la propia organización, ya sea por errores internos o conflictos internos, Coombs propone disculpas y compensaciones para reparar la confianza. Mitroff señala la importancia de la comunicación interna y externa, así como del liderazgo, para coordinar esfuerzos. Losada enfatiza la escucha activa y el ajuste de procesos, permitiendo que la organización aprenda de la situación, mientras que Fearn-Banks recomienda mantener una comunicación consistente y realizar evaluaciones posteriores para evitar recurrencias.

4. Crisis de percepción pública

Finalmente, las crisis de percepción pública, que afectan la reputación y la confianza de los usuarios, requieren la clarificación de hechos por parte de Coombs, gestionando de manera transparente la información. Mitroff sugiere gestionar la reputación y controlar rumores para evitar desinformación. Losada propone interactuar activamente con la comunidad digital, creando espacios de diálogo y retroalimentación, mientras que Fearn-Banks aconseja mensajes consistentes y monitoreo constante para mantener la confianza del público.

La gestión efectiva de crisis no se limita a la respuesta inmediata; requiere también evaluar su impacto y aprender de la experiencia. Las métricas de impacto pueden incluir el alcance y la velocidad de difusión de mensajes negativos, cambios en la percepción de la marca, niveles de interacción y sentimiento en redes sociales, así como indicadores de confianza y fidelización de clientes. Esta evaluación permite ajustar protocolos, mejorar la comunicación y fortalecer la resiliencia organizacional frente a futuros

eventos, cerrando el ciclo de aprendizaje y anticipación que caracteriza a la gestión estratégica de crisis en entornos digitales.

En síntesis, la gestión de crisis no puede considerarse de manera aislada; requiere un enfoque integrado que combine anticipación, clasificación precisa, estrategias adaptadas al tipo de crisis y al nivel de responsabilidad percibida. En el contexto digital, la información circula con velocidad, los contenidos se amplifican emocionalmente y los usuarios actúan como emisores, auditores y amplificadores, convirtiéndose en protagonistas de la conversación. Los diferentes enfoques propuestos por Coombs, Mitroff, Losada y Fearn-Banks destacan la importancia de la proactividad, la coordinación entre áreas, la escucha activa y la comunicación coherente, consolidando así un marco teórico sólido para anticipar y gestionar crisis en escenarios de exposición y vulnerabilidad que están en constante crecimiento.

Capítulo 3

X como dispositivo clave

Riesgos de la viralización en entornos digitales

En la era digital, los riesgos de crisis se amplifican por la viralización de mensajes. La circulación de comentarios negativos en redes sociales puede alterar rápidamente la percepción colectiva de una organización, incluso cuando los hechos son aislados o mal interpretados (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016). Esta dinámica hace que la Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) deba contemplar plataformas específicas, como X (Ex Twitter), donde la velocidad y el alcance de la información llegan a niveles críticos.

X como actor clave en la construcción de opinión pública

Si bien la dinámica de viralización se da en todas las redes sociales, X se destaca por su rapidez, alcance y capacidad de amplificación de mensajes, tanto positivos como negativos. La plataforma se ha convertido en un espacio estratégico para las organizaciones, especialmente en el ámbito de las relaciones públicas y la gestión de riesgos comunicacionales.

Según Aced (2013), Twitter permite a las organizaciones interactuar directamente con sus públicos, difundir información inmediata y monitorear la reacción de los stakeholders en tiempo real. Esta interacción convierte a los usuarios en actores activos de la construcción de la opinión pública. Alonso y Arébalos (2011) destacan que la red funciona como un espacio horizontal y bidireccional, donde la comunicación no sólo fluye de la organización al público, sino que también se produce retroalimentación constante de los usuarios. Los mensajes pueden escalar rápidamente mediante retuits y menciones, generando fenómenos de viralización que pueden amplificar tanto oportunidades como riesgos comunicacionales.

Características que hacen relevante a X para las Relaciones Públicas

Rapidez y alcance inmediato: la información circula casi en tiempo real, llegando a una audiencia global.

Interacción directa: permite responder a usuarios, aclarar información y generar engagement con públicos clave.

Viralización: la estructura de retuits y menciones hace que un mensaje, positivo o negativo, pueda alcanzar gran visibilidad en muy poco tiempo.

Monitorización y análisis de datos: herramientas de análisis permiten identificar temas clave y detectar señales tempranas de riesgo reputacional.

Estas características implican que la gestión de la comunicación en X debe ser estratégica, planificada y alineada con los objetivos organizacionales, ya que cualquier mensaje mal manejado puede escalar y convertirse en crisis reputacional, mientras que una respuesta adecuada puede fortalecer la imagen y confianza en la marca.

Evolución y alcance de la plataforma

A nivel mundial, X cuenta con entre 610 y 650 millones de usuarios activos mensuales, de los cuales aproximadamente 132 millones interactúan diariamente a través de dispositivos móviles, generando más de 500 millones de tweets por día, equivalentes a unas 6.000 publicaciones por segundo (Backlinko, 2025; Dsayce, 2025; DemandSage, 2025). Los usuarios pasan en promedio 34 minutos diarios en la plataforma, interactuando con noticias, opiniones de otros usuarios y comentarios de empresas. Este alto nivel de actividad convierte a X en un canal estratégico para la GRC, ya que permite identificar temas clave y analizar tendencias en tiempo real antes de que se conviertan en crisis. Además, permite identificar rápidamente a través de la solapa

‘’Tendencias’’ cuáles son los temas virales del momento sobre los que la comunidad está escribiendo.

En el contexto argentino, la plataforma tiene una participación estimada del 3,42% en el uso de redes sociales, superada por Facebook (64,17%) e Instagram (21,79%) (StatCounter, 2025). Aunque su base de usuarios es menor que en otras plataformas, su influencia en la construcción de opinión pública es significativa, especialmente en sectores urbanos y entre usuarios altamente activos en debates sobre política, economía y servicios financieros.

Según la Universidad FASTA, el 9,06% de las mujeres y el 10,74% de los hombres utilizan X en Argentina. La plataforma muestra una mayor penetración en el grupo etario de 18 a 25 años, con un 14,69% de usuarios, mientras que el uso disminuye en mayores de 60 años (1,36%). Además, el 19,01% de los usuarios que consumen contenido político lo hacen a través de X, consolidando su rol como fuente relevante de información política y social (UFASTA, 2025).

Estos datos reflejan la necesidad de estrategias focalizadas para intervenir en la plataforma y gestionar riesgos reputacionales, analizando menciones, tendencias y conversaciones en tiempo real.

Implicancias para la GRC

La naturaleza de X como dispositivo digital implica varias consideraciones estratégicas para la gestión de crisis:

Monitoreo constante: el flujo masivo de información exige herramientas de escucha activa que detecten Temas Clave y posibles issues antes de que escalen.

Análisis de sentimiento: evaluar el tono de los tweets permite anticipar impactos negativos en la reputación.

Respuesta inmediata y coordinada: dada la velocidad de viralización, las organizaciones deben actuar de manera rápida, transparente y alineada con los objetivos corporativos.

Prevención y aprendizaje: los datos históricos y las tendencias en la plataforma sirven para ajustar protocolos y estrategias de comunicación, fortaleciendo la resiliencia ante crisis futuras.

Teoría y evidencia sobre comportamiento de usuarios

Habermas (1989): X funciona como un espacio público digital donde la opinión se construye colectivamente y las decisiones comunicacionales deben considerar la deliberación y reinterpretación que los usuarios realizan en tiempo real.

Veil, Buehner & Palenchar (2011): recomiendan buenas prácticas para la gestión de comunicación en redes sociales, como la escucha activa, la transparencia, la coherencia en los mensajes y la interacción estratégica con usuarios.

Bakshy et al. (2011, 2012): destacan cómo la estructura de la red y los usuarios influyentes determinan la propagación de información, mostrando que la viralización no ocurre de manera aleatoria, sino que sigue patrones sociales y de interacción.

Recomendaciones

A partir de la bibliografía consultada, proponemos algunas recomendaciones para la gestión de reputación y manejo sobre situaciones críticas en X, ya que hoy en día es la plataforma principal donde el usuario busca expresarse indicando sus opiniones sean buenas o malas.

Es clave el monitoreo y la escucha activa constante para identificar Temas Clave y señales tempranas de riesgo.

Se debe brindar respuestas rápidas y coherentes, con protocolos claros y alineados con los valores corporativos.

Gestión estratégica de contenidos y viralización, evitando respuestas emocionales y priorizando mensajes preventivos.

Análisis del comportamiento de usuarios e influencers, considerando la estructura de la red y el rol de líderes de opinión.

Teniendo en cuenta que las redes sociales se convirtieron hoy en espacio público, se debe tratar la opinión colectiva.

Aprendizaje y mejora continua, ajustando protocolos y estrategias según resultados y experiencias anteriores.

Preparación proactiva frente a riesgos reputacionales, con planes de contingencia claros y formación del equipo de comunicación.

La plataforma X se consolida como un dispositivo estratégico donde la reputación y la opinión pública se construyen y disputan en tiempo real. La combinación de velocidad, viralización y emocionalidad exige que las organizaciones adopten una gestión proactiva, integral y basada en evidencia. La integración de buenas prácticas (Veil et

al.), teorías del espacio público (Habermas) y análisis del comportamiento de usuarios (Bakshy et al.) permite anticipar riesgos, intervenir eficazmente en conversaciones digitales y fortalecer la resiliencia de la organización frente a crisis contemporáneas.

Capítulo 4

Estudio de Caso

Banco Galicia y la gestión de Casos Críticos en Redes Sociales

En el análisis empírico que se desarrolla a continuación, la reputación organizacional se examina a partir de su expresión en la marca institucional de Banco Galicia dentro de la red social X. En este entorno digital, la marca actúa como interfaz simbólica entre la organización y los públicos, concentrando expectativas, reclamos y valoraciones que inciden directamente en la reputación de la entidad.

El presente capítulo desarrolla un estudio de caso centrado en Banco Galicia, una de las principales entidades financieras privadas de capital nacional en la Argentina, con el objetivo de analizar el tratamiento institucional que la organización otorga a los casos críticos en redes sociales. Estos casos se definen como interacciones con usuarios o figuras públicas que, por su nivel de exposición o contenido, tienen el potencial de impactar en la imagen y reputación organizacional del banco.

El análisis se sustenta en información interna proporcionada por distintas áreas del banco, incluyendo informes del Centro de Contactos con Clientes, reportes de Riesgo Reputacional y documentos de impacto al negocio y repercusión en redes. Asimismo, se incorporan registros reales de casos gestionados por el equipo de atención digital, junto con un análisis comparativo de indicadores de exposición y sentimiento en redes sociales.

Este apartado busca no solo describir los procedimientos establecidos, sino también evaluar la efectividad de las estrategias de gestión comunicacional aplicadas ante distintos escenarios críticos. El propósito final es identificar buenas prácticas, áreas de mejora y recomendaciones que contribuyan a minimizar el impacto reputacional y fortalecer la relación con los usuarios en el entorno digital.

El capítulo se estructura en cuatro partes:

1. La descripción institucional y del área responsable de la contactabilidad digital.
2. La metodología de tratamiento de casos críticos.
3. El análisis detallado de tres tipos de escenarios —interacciones con figuras públicas, reclamos derivados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y publicaciones con alto nivel de viralización—, ejemplificados a partir de casos reales.
4. Las conclusiones y recomendaciones finales orientadas a la mejora continua de la gestión reputacional del banco.

Descripción institucional y del área de gestión digital

Banco Galicia cuenta con una trayectoria de más de 115 años en el sistema financiero argentino. Su posicionamiento se basa en tres pilares estratégicos: innovación tecnológica, sostenibilidad y cercanía con el cliente.

La entidad ha desarrollado en los últimos años una profunda transformación digital, que no solo involucra los canales transaccionales, sino también la comunicación institucional y la gestión de su presencia en redes sociales.

Dentro de su estructura organizacional, el Centro de Contactos con Clientes (Customer Service) constituye el área responsable de brindar atención a los usuarios tanto por vía telefónica como digital. En el entorno digital, el banco dispone de perfiles institucionales verificados en Instagram, Facebook y X (anteriormente Twitter), desde los cuales se canalizan consultas, reclamos y comentarios de los usuarios. Los oficiales de atención digital responden en nombre del banco, manteniendo el tono comunicacional definido por la marca y procurando ofrecer soluciones efectivas. La supervisión de estas interacciones recae en el rol del Analista de Calidad, quien cumple una función clave: garantizar la coherencia del mensaje, el cumplimiento de los

protocolos y la adecuada resolución de cada gestión.

Este puesto requiere no solo habilidades comunicacionales, sino también capacidad analítica para identificar patrones de comportamiento, detectar riesgos reputacionales y escalar los casos que exceden la atención habitual. A su vez, el Analista de Calidad actúa como nexo operativo entre Atención Digital, Comunicación Institucional, Riesgo Reputacional y el área de Defensa del Cliente del BCRA, asegurando una respuesta alineada con la estrategia y los valores corporativos.

En términos estructurales, el flujo de trabajo ante una interacción digital sigue las siguientes etapas:

Usuario → Contacto en redes → Oficial de atención digital → Supervisión de calidad → Escalamiento a áreas especializadas (si corresponde) → Cierre y seguimiento del caso.

Este esquema refleja la importancia de la supervisión como instancia de control, aprendizaje y mejora continua, permitiendo mantener una comunicación institucional coherente y minimizar posibles impactos negativos derivados de una gestión inadecuada o tardía.

Metodología de gestión de casos críticos

El tratamiento de casos críticos en redes sociales dentro del Banco Galicia se encuentra enmarcado en una metodología estructurada, cuyo objetivo es garantizar una gestión rápida, profesional y alineada a los valores institucionales.

Esta metodología combina procedimientos internos, trabajo interdisciplinario y herramientas de monitoreo que permiten detectar, evaluar y responder ante situaciones con potencial impacto reputacional.

Etapas del protocolo institucional

1. Detección y alerta temprana: los oficiales de atención digital son los primeros en identificar interacciones sensibles. Estas pueden surgir a partir de reclamos con alto nivel de exposición, publicaciones de figuras públicas o situaciones de viralización. Cuando se detecta un posible caso crítico, el oficial lo etiqueta en el sistema de gestión interna bajo categorías como “riesgo reputacional” o “figura pública”, activando una alerta para revisión prioritaria.

2. Evaluación de criticidad: el Analista de Calidad revisa la interacción y determina el nivel de riesgo en función de parámetros predefinidos: nivel de exposición pública del usuario, alcance de la publicación, tono del mensaje, naturaleza del reclamo y posibles implicancias regulatorias o mediáticas. En función de esta evaluación, se define el circuito de respuesta.

3. Articulación interáreas: si el caso requiere un tratamiento especializado, se coordina la gestión con otras áreas: Comunicación Institucional, Riesgo Reputacional y Buzón de BCRA. Esta articulación permite dar respuestas integradas, con una mirada institucional unificada.

4. Diseño y validación de respuesta: una vez evaluado el caso, se elabora la respuesta en nombre de la entidad. Esta debe ser empática, clara y ajustada al tono de marca. En los casos de mayor exposición, la respuesta se revisa y valida entre el área de Calidad y Comunicación Institucional antes de su publicación, validando también con sectores de Riesgo Reputacional o algunas veces del área de Legales.

5. Seguimiento y documentación: tras la emisión de la respuesta, el Analista de Calidad realiza un seguimiento para evaluar la repercusión y el sentimiento generado en redes. Finalmente, el caso se documenta en informes internos para análisis posterior y detección de oportunidades de mejora.

Herramientas de supervisión y monitoreo

La supervisión de redes se apoya en herramientas tecnológicas que permiten monitorear en tiempo real la actividad digital del banco. Entre ellas, Hootsuite ocupa un rol central. Esta plataforma posibilita la gestión simultánea de múltiples cuentas institucionales, la programación de publicaciones, el seguimiento de mensajes directos y comentarios, y la medición del rendimiento de las interacciones.

Según los reportes de supervisión interna, Hootsuite funciona como un termómetro reputacional, permitiendo detectar tendencias, temas emergentes y menciones de alto impacto. Además, facilita el trabajo colaborativo al centralizar las interacciones en una bandeja de entrada unificada.

De acuerdo con el informe de exposición en redes de noviembre y diciembre de 2024, Banco Galicia se posicionó como la entidad con mayor porcentaje de contenidos positivos dentro del sector financiero argentino, destacándose por su estrategia de comunicación empática y su rápida capacidad de respuesta frente a contingencias.

Este desempeño refleja la eficacia del protocolo de supervisión y la consolidación del banco como referente en atención digital responsable y orientada al cliente.

Keepcon y la gestión automatizada de interacciones

Dentro del ecosistema de monitoreo digital, el Banco Galicia utiliza la herramienta Keepcon, desarrollada por una empresa especializada en el análisis automatizado de conversaciones digitales mediante Inteligencia Artificial, Procesamiento del Lenguaje Natural y tecnología semántica.

Su plataforma permite procesar en tiempo real la totalidad de las interacciones entre clientes y empresas, identificando emociones, motivos de contacto, niveles de satisfacción y posibles situaciones de riesgo.

En el caso del Banco Galicia, esta herramienta cumple un rol clave en la detección temprana de casos críticos en redes sociales. A través de alertas automáticas y algoritmos de clasificación, el sistema puede identificar publicaciones de alta viralización en canales como X (ex Twitter), lo que permite una respuesta rápida y coordinada por parte del equipo de Atención Digital.

De esta manera, el banco logra monitorear el desempeño de sus agentes, obtener información accionable sobre la experiencia de sus clientes y mejorar su capacidad de gestión ante eventuales crisis reputacionales en entornos digitales.

Indicadores de reputación corporativa — Ranking MERCO

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) constituye uno de los principales referentes de evaluación reputacional en Iberoamérica. Su metodología, vigente desde el año 2000, contempla la percepción de múltiples públicos —directivos, analistas financieros, periodistas, consumidores, expertos y académicos—, quienes valoran a las organizaciones a partir de seis dimensiones:
innovación, sostenibilidad, desempeño financiero, responsabilidad social corporativa, talento y satisfacción del cliente.

En el informe MERCO Argentina 2024, Banco Galicia se ubicó en el puesto 8 del ranking general de reputación corporativa, ascendiendo una posición respecto del año anterior.
En el sector financiero, la entidad se posicionó por encima de competidores directos como BBVA (puesto 11) y Santander Río (puesto 9).

Estos resultados evidencian la consistencia de la estrategia institucional en torno a la experiencia del cliente y la comunicación empática, pilares que sostienen su reputación como una de las marcas más valoradas del sistema financiero argentino.

La consolidación en este ranking confirma que la gestión de casos críticos en redes sociales no solo impacta en la satisfacción inmediata del usuario, sino también en la percepción global de confianza, transparencia y compromiso de la organización.

Análisis de escenarios críticos

El análisis de los escenarios críticos permite observar cómo el Banco Galicia gestiona en la práctica distintas situaciones que pueden comprometer su reputación institucional. Cada escenario responde a un tipo de contingencia diferente, con un protocolo de actuación particular.

Los casos aquí desarrollados surgen de registros internos y reportes de las áreas de Calidad, Riesgo Reputacional y Atención Digital, correspondientes al período 2024–2025.

Situación A: Interacciones con figuras públicas o influencers

Uno de los escenarios más sensibles ocurre cuando la interacción proviene de figuras públicas, periodistas o influencers —que, en su mayoría, también son clientes—, cuyos comentarios pueden alcanzar gran difusión en pocos minutos. Estas situaciones exigen un tratamiento comunicacional más cuidadoso, en el que la rapidez de respuesta y la empatía resultan determinantes para evitar una amplificación negativa.

De acuerdo con la Coordinadora del área de Calidad, los oficiales de atención cuentan con una etiqueta en el caso, denominada “riesgo reputacional” que se activa automáticamente cuando el usuario tiene un número elevado de seguidores o alta visibilidad mediática. En estos casos, los oficiales piden asistencia y el Analista de Calidad interviene para supervisar la redacción de la respuesta y coordinar con Comunicación Institucional la estrategia de contención.

Caso 1: La artista mexicana Carolina Ramirez Quintero que protagonizó la reconocida serie “La Reina del Flow” expuso en sus redes un grave inconveniente con una operación de comercio exterior que se encontraba demorado hace días. Su perfil cuenta con 2.800.000 seguidores, por lo que oficiales reconocen la relevancia del tema, es ahí donde solicitan asistencia a la responsable de calidad del servicio, quien se ocupa rápidamente de ver en qué estado estaba dicha operación, se contacta con el área de Comex involucrada pidiendo celeridad y se logra avanzar con el acreditamiento de los fondos. Se contactó a la clienta por privado explicándole que su inconveniente se encontraba rápidamente resuelto, lo que llevó a la usuaria a compartir con su comunidad la eficiencia del servicio y su satisfacción con la respuesta recibida.

Conclusión del escenario A:

Estos casos demuestran que la clave para una gestión exitosa radica en la celeridad, coherencia institucional y tono empático. El usuario en estos casos, se siente escuchado y comprendido, y agradece por la atención diferencial ya que sabe que una persona de mayor jerarquía le dio seguimiento a su trámite. No obstante, se identifican oportunidades de mejora vinculadas a la necesidad de contar con lineamientos preestablecidos según perfil de figura pública (influencer, periodista, político, deportista), que permitan reducir los tiempos de revisión interna y agilizar la comunicación. Muchas veces esto juega en contra dado que al ser personas públicas utilizan su exposición para levantar quejas o mediatizar cuestionas en las que no están de acuerdo, pero por proceso deberán ser así.

Situación B: Reclamos derivados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA)

Los reclamos derivados por el Banco Central de la República Argentina, a través del

área de Defensa al Consumidor, constituyen un escenario particular de gestión.

Estos casos implican una instancia formal y obligatoria, donde el banco debe brindar explicaciones y, en caso de corresponder, aplicar medidas correctivas inmediatas.

El protocolo de actuación contempla que, una vez recibido el reclamo oficial, el área de Defensa del Cliente articule con Atención Digital y Calidad para reconstruir el historial de interacciones previas, elaborar la respuesta y garantizar su trazabilidad. Son reclamos que el usuario hace en redes y menciona a la cuenta oficial de Defensa al consumidor de BCRA, esta área lo levanta y es ahí donde contacta al Buzón BCRA de Banco Galica para pedir explicaciones.

La intervención del Analista de Calidad es fundamental, ya que se encarga de revisar las comunicaciones previas entre el usuario y el banco, asegurando que la respuesta formal este bajo los lineamientos normativos y además mantenga coherencia con el tono institucional y los antecedentes del caso.

Caso 2: Reclamo de incidente en sucursal

Un ejemplo representativo es el caso de un cliente que, tras manifestar su disconformidad en redes sociales por un depósito no tomado en línea de cajas de sucursal, presentó su queja ante el BCRA, expresando que fue expuesto a un robo por negligencia de la filial. El reclamo fue derivado al banco a través del buzón de Defensa del Consumidor, y se solicitó una respuesta formal en un plazo máximo de 72 horas.

La revisión del caso permitió identificar que el error había sido del responsable de tesorería y se corrigió de manera inmediata. La respuesta enviada al organismo incluyó una disculpa institucional y el detalle de la acción correctiva implementada, ya que no se estaba cumpliendo la norma establecida.

Si bien la situación se resolvió favorablemente, el análisis de los informes de calidad

muestra que las respuestas en esta categoría tienden a ser más reactivas y administrativas, orientadas al cumplimiento regulatorio, sin siempre traducirse en una mejora perceptible en la experiencia del cliente y genera contagio en los demás usuarios que suelen solidarizarse con el reclamo.

Conclusión del escenario B:

La gestión de reclamos regulatorios garantiza la transparencia y el cumplimiento normativo, pero presenta desafíos en términos de humanización del vínculo con el cliente.

Una recomendación es reforzar la retroalimentación entre el área regulatoria y los equipos de Experiencia del Cliente, con el fin de transformar cada reclamo en una oportunidad de aprendizaje y prevención.

Situación C: Publicaciones con alto grado de viralización

El tercer escenario crítico corresponde a las publicaciones o menciones que alcanzan niveles significativos de viralización, generando picos de exposición negativa y potencial impacto reputacional. Estas situaciones se detectan a través del Área de Riesgo Reputacional, que cuenta con alertas automáticas configuradas en la herramienta Keepcon.

Caso 3: Myriam Bregman – Reclamo público

En junio de 2025, la diputada nacional Myriam Bregman publicó en la red X un mensaje manifestando su descontento por el cobro de mantenimiento de su paquete de productos. Este tweet se recibió como alerta por su viralización en el área de Riesgo Reputacional, quienes solicitaron intervención, ya habíamos mantenido varios contactos anteriores con la usuaria. En este caso, se trabajó con el área de Segmento para determinar si por su perfil y valor, requería la devolución del mantenimiento y una

bonificación del costo por tiempo indeterminado.

Se procedió a contactarla para explicarle que el cobro del mismo se debía al no cumplimiento de las condiciones de bonificación y se le explicaron cada una de estas alternativas. Se coordinó con el gerente zonal de su sucursal asignada y se decidió que quien la contactara y siguiera su vínculo comercial fuera el gerente de dicha filial, ya que la decisión de Segmento fue no bonificarle el paquete. Se le reportó al sector de Riesgo sobre el tratamiento llevado a cabo y se quedó a disposición para futuras indicaciones sobre el tema o seguimiento del mismo.

Caso 4: @dzapatillas – Experiencia revertida

Otro ejemplo relevante corresponde al perfil de Instagram @dzapatillas, creador de contenido con más de 300 mil seguidores, quien manifestó públicamente su disconformidad con una operatoria del banco.

El reclamo fue identificado por el sector de Riesgo a través de una alerta por la cantidad de seguidores de dicho usuario, y se derivó de inmediato al Analista de Calidad por la visibilidad del usuario.

Tras una gestión articulada con el área de Atención al Cliente y el sector de prevención de fraude, ya que el cliente no podía pagar un servicio por un error provocado por una regla de prevención de fraude ya que no se encontraba utilizando su IP tradicional, la resolución de la misma requería como mínimo 24 horas. Ahí se activó el protocolo de pedido de celeridad por persona pública y por el daño que causaba su comentario en redes, y se logró resolver el inconveniente en 6 horas aproximadamente. Esto generó que el cliente publicara un posteo de agradecimiento donde remarcó que la atención fue excelente y que, a pesar de contar con inconvenientes, lo importante es actuar bien y rápido, remarcando que Banco Galicia es un ‘’ejemplo’’ para las demás entidades. En

este caso podemos identificar como un mal comentario que afecta directamente a la reputación, al ser gestionado por la responsable de calidad, se gestionó de forma impecable y logró rápidamente revertir este sentimiento. Según el informe de repercusión en redes del período noviembre-diciembre 2024, este tipo de respuestas personalizadas y empáticas contribuyó al aumento del 12% en la proporción de contenidos positivos vinculados al Banco Galicia, posicionándolo como la entidad con mejor percepción en su categoría.

En los casos donde la gestión se vuelve más crítica son cuando se caen los canales, lo que no quita posibilidad de resolver, ya que es algo a nivel general, y el usuario acude a las redes para expresar su malestar.

Según el informe de impacto y repercusión en redes del 24 de junio de 2024, un episodio de degradación simultánea de los canales digitales (APP Galicia y Online Banking) provocó más de 330 menciones negativas en menos de dos horas, con un 85% de sentimiento negativo.

La mayor exposición se produjo entre las 12 y 13 hs, impulsada por usuarios con alta cantidad de seguidores.

El área de Riesgo Reputacional emitió una alerta inmediata al Centro de Contactos, que activó el protocolo de contención prioritaria explicando en cada contacto el status actual y los plazos de resolución. Es importante transmitirle al usuario claridad e información verídica ya que lo que está en juego son sus fondos.

Además, se publicó en redes sociales un mensaje institucional reconociendo el inconveniente, se brindó información transparente sobre el restablecimiento del servicio y se ofrecieron canales alternativos de contacto. También en estos casos, se envían correos masivos a los clientes con la información oficial. En términos de resultados, la acción permitió reducir la escalada del descontento y estabilizar el sentimiento general

en las horas posteriores. En estos casos, la comunicación es clave, se necesita salir a esclarecer y además contrastar los dichos de los usuarios que usan las redes a modo de descargo.

Caso 5: Repercusiones sobre la compra del HSBC

Otro episodio relevante tuvo lugar en febrero de 2025, cuando se anunció la adquisición del HSBC Argentina por parte de Banco Galicia.

El reporte interno de exposición y benchmark registró un incremento del 214% en los contenidos asociados a la marca Galicia durante ese bimestre.

Si bien la mayoría de las publicaciones tuvieron tono neutral o positivo, el área de Riesgo Reputacional identificó una minoría de menciones con dudas sobre el impacto para los clientes del HSBC.

El equipo de Atención Digital, junto con Comunicación Institucional, elaboró una serie de respuestas estandarizadas y mensajes aclaratorios, reforzando la confianza y la continuidad del servicio.

Este caso se considera una gestión proactiva, ya que el monitoreo permitió anticipar posibles dudas antes de que escalaran a controversias públicas.

Conclusión del escenario C:

Los casos de viralización demuestran la importancia del monitoreo en tiempo real y la coordinación inter área inmediata.

El uso de herramientas como Hootsuite resultó clave para identificar picos de menciones y activar protocolos antes de que se produjera un daño reputacional mayor.

No obstante, los informes internos destacan la necesidad de evolucionar hacia un modelo predictivo, basado en inteligencia artificial y análisis de sentimiento, que permita anticipar crisis antes de que se manifiesten abiertamente.

El análisis de los distintos escenarios críticos gestionados por Banco Galicia permite comprender en profundidad el funcionamiento del modelo de atención digital y su incidencia directa sobre la reputación organizacional.

A lo largo del capítulo, se observaron distintas situaciones que exigen protocolos diferenciados, pero que comparten un mismo objetivo: proteger la imagen institucional y sostener una comunicación empática, ágil y coherente con los valores de la marca.

En primer lugar, las interacciones con figuras públicas o influencers demostraron la relevancia del trabajo coordinado entre Atención Digital, Calidad y Comunicación Institucional. Casos como los de Myriam Bregman o el usuario @dzapatillas evidencian que una respuesta oportuna, clara y empática puede revertir una experiencia negativa y hasta fortalecer la percepción del público hacia la marca. No obstante, el análisis sugiere que estos procesos aún dependen en gran medida del criterio individual de los oficiales, por lo que sería conveniente formalizar lineamientos específicos para la atención de perfiles de alto alcance, diferenciando según su tipo (periodistas, políticos, deportistas o creadores de contenido).

En segundo lugar, los reclamos derivados por el BCRA revelan la madurez institucional del banco en materia de cumplimiento normativo y trazabilidad. Sin embargo, se advierte que el tratamiento de estos casos tiende a priorizar la dimensión administrativa por sobre la experiencia emocional del cliente. Fortalecer los circuitos de retroalimentación entre los equipos regulatorios y los de experiencia del cliente permitiría transformar los aprendizajes operativos en mejoras sostenibles del servicio.

Por último, los casos vinculados a publicaciones con alto grado de viralización (como la caída de canales digitales o el anuncio de la compra del HSBC) evidencian la efectividad del monitoreo en tiempo real y la capacidad de reacción del banco. El uso de herramientas como Hootsuite y la articulación con el sector de Riesgo Reputacional

fueron determinantes para contener el impacto y mantener un flujo comunicacional consistente y a tiempo. Aun así, los informes internos sugieren la necesidad de evolucionar hacia un enfoque más proactivo y predictivo, capaz de anticipar tendencias y posibles crisis a partir del análisis automatizado de sentimiento y patrones de conversación.

De manera transversal, se observa que el rol del Analista de Calidad ocupa una posición estratégica en este proceso. Su intervención garantiza la coherencia comunicacional, el cumplimiento de protocolos y la coordinación interárea, convirtiéndose en un eslabón clave en la gestión reputacional del ecosistema digital. El desafío futuro radica en fortalecer su función como agente de mejora continua, integrando no solo la supervisión de las interacciones, sino también la generación de conocimiento institucional a partir de los datos recopilados en redes.

Recomendaciones finales

1. Estandarización de lineamientos para casos de alto alcance: desarrollar guías de respuesta específicas para figuras públicas, periodistas, influencers y dirigentes políticos, con el fin de garantizar coherencia y rapidez en la comunicación.

2. Implementación de un sistema de monitoreo predictivo: incorporar herramientas de inteligencia artificial para anticipar picos de menciones o sentimientos negativos, permitiendo una intervención preventiva ya que hoy en día se hace manual.

3. Capacitación continua en gestión de crisis digitales: diseñar instancias de formación periódica para oficiales y analistas, orientadas a la administración de controversias, manejo del tono comunicacional y empatía digital.

4. Fortalecimiento del vínculo entre las áreas regulatorias y de experiencia del cliente: crear espacios de retroalimentación que transformen los reclamos del BCRA y Defensa del Consumidor en aprendizajes organizacionales.

5. Comunicación interna y cultura reputacional: promover una cultura de conciencia reputacional dentro del banco, en la que todos los colaboradores comprendan el impacto que cada interacción tiene sobre la percepción pública de la marca.

6. Evaluación sistemática del impacto reputacional: incorporar métricas de satisfacción, engagement y sentimiento como indicadores de desempeño reputacional, integrándolos en los tableros de gestión interna del canal.

En conclusión, el caso Banco Galicia evidencia que una gestión digital planificada, interdisciplinaria y empática constituye un activo estratégico para la sostenibilidad reputacional de las organizaciones.

El trabajo conjunto entre Calidad, Comunicación Institucional, Riesgo Reputacional y Atención al Cliente permite transformar las interacciones en redes sociales —incluso las más críticas— en oportunidades de vínculo y confianza.

En un contexto donde la exposición pública se amplifica en segundos, la capacidad de respuesta, la coherencia discursiva y la sensibilidad comunicacional se consolidan como pilares esenciales para proteger y fortalecer la reputación corporativa.

Conclusión general

La transformación del ecosistema comunicacional digital ha redefinido de manera profunda la relación entre las organizaciones y sus públicos. La expansión de la Web 2.0, el protagonismo de las plataformas sociales y la emergencia del usuario digital como actor activo han modificado los procesos tradicionales de construcción de reputación, desplazando el control exclusivo del mensaje institucional hacia una lógica de co-construcción colectiva, dinámica y permanente.

A lo largo del presente trabajo, se analizó cómo la interacción de los usuarios digitales impacta en la reputación organizacional y de qué manera la gestión del riesgo comunicacional y de crisis en entornos digitales contribuye a mitigar dicho impacto, a partir del estudio de caso de Banco Galicia en la red social X (ex Twitter). El desarrollo teórico permitió comprender que la reputación ya no se configura únicamente a partir de lo que la organización comunica, sino también a partir de las percepciones, experiencias y relatos que los usuarios producen, comparten y legitiman en el espacio digital que van en aumento.

Los aportes de autores como Scolari, Van Dijck, Alonso y Arébalos evidencian que el usuario digital, en su rol de peer o prosumidor, actúa como productor de sentido y como amplificador de narrativas que pueden fortalecer o debilitar la imagen institucional. En este contexto, fenómenos como la viralización, la cultura de la cancelación, el escrache digital y el discurso de odio exponen la vulnerabilidad reputacional de las organizaciones y la necesidad de desarrollar estrategias comunicacionales orientadas a la anticipación, la escucha activa y la respuesta empática.

Desde la perspectiva de la gestión del riesgo comunicacional, los modelos propuestos por Coombs, Mitroff, Losada y Fearn-Banks permitieron analizar la crisis como un

proceso continuo que integra prevención, preparación, respuesta y aprendizaje. En entornos digitales, este proceso se ve intensificado por la velocidad de circulación de la información, la emocionalidad de los mensajes y la reducción de los tiempos de reacción, lo que convierte a la gestión comunicacional en un factor determinante para la protección de la reputación.

El análisis de la red social X como dispositivo clave puso de manifiesto su relevancia estratégica en la construcción de la opinión pública. Su carácter de espacio público digital, marcado por la inmediatez, la visibilidad y la amplificación de contenidos, la convierte en un canal central para la gestión de reclamos, conflictos y situaciones críticas, especialmente en sectores sensibles como el financiero. En este entorno, cada interacción adquiere potencial reputacional y puede escalar rápidamente si no es gestionada de manera adecuada.

El estudio de caso de Banco Galicia permitió observar cómo una gestión estructurada, interdisciplinaria y basada en protocolos claros puede contribuir a mitigar el impacto reputacional de situaciones críticas en redes sociales. La articulación entre el sector de Atención Digital, área de Calidad, Comunicación Institucional, Riesgo Reputacional y demás áreas regulatorias evidencia la importancia de una respuesta coordinada, coherente y alineada con los valores corporativos. Asimismo, los casos analizados muestran que la rapidez, la empatía y la personalización de las respuestas no solo permiten contener situaciones negativas, sino también revertir percepciones desfavorables y fortalecer la confianza de los usuarios.

No obstante, el análisis también permitió identificar oportunidades de mejora, especialmente en lo relativo a la estandarización de criterios frente a distintos perfiles de usuarios, la humanización de respuestas en contextos regulatorios y el aprovechamiento sistemático de los aprendizajes derivados de cada situación crítica. Estos aspectos

refuerzan la idea de que la gestión del riesgo comunicacional no debe limitarse a la contención inmediata, sino que debe integrarse como un proceso estratégico de mejora continua.

En síntesis, la investigación confirma que la reputación organizacional en entornos digitales se construye en interacción permanente con los públicos y que el usuario digital se ha consolidado como un actor de impacto reputacional ineludible. En este escenario, las Relaciones Públicas asumen un rol estratégico fundamental como disciplina encargada de facilitar el diálogo, anticipar riesgos, gestionar crisis y contribuir a la construcción de vínculos basados en la confianza, la transparencia y la coherencia. La reputación ya no puede imponerse ni controlarse de manera unilateral: se negocia, se defiende y se fortalece día a día en el espacio digital, a partir de la capacidad de las organizaciones para escuchar, aprender y responder de forma responsable a las demandas de sus públicos.

Bibliografía

Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Editorial UOC.

Aced, C. (2013). Comunicación digital y redes sociales. Editorial XYZ.

Alonso, G., & Arébalos, A. (2011). La revolución horizontal. Buenos Aires: LibrosEnRed.

Alonso, A., & Arébalos, M. (2011). Redes sociales y construcción de la opinión pública. Editorial ABC.

Argenti, P. A. (2007). Corporate communication (4th ed.). McGraw-Hill.

Bakshy, E., Hofman, J. M., Mason, W. A., & Watts, D. J. (2011). Everyone's an influencer: Quantifying influence on Twitter. Proceedings of the Fourth ACM International Conference on Web Search and Data Mining (WSDM '11), 65–74. https://doi.org/10.1145/1935826.1935845

Bakshy, E., Messing, S., & Adamic, L. A. (2012). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. Science, 348(6239), 1130–1132. https://doi.org/10.1126/science.aaa1160

Bastus, G. (2020). De la plaza pública a las redes sociales: el escrache digital como nueva variante de punición. Revista Jurídica de la Universidad de San Andrés, (10), 110–125.

https://revistasdigitales.udesa.edu.ar/index.php/revistajuridica/article/download/32/revistajuridicanum10bastus/31

Batalla, J. G. (2021). La cultura de la cancelación. Indicios Argentina.

Bonete Vizcaíno, F. (2023). Cultura de la cancelación: No hables, no preguntes, no pienses. Ciudadela.

Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. Editorial Almuzara.

Castillo Esparcia, A. (2016). Relaciones públicas y gestión de intangibles en la sociedad digital. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009). Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives. Little, Brown and Company.

Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. SAGE.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The handbook of crisis communication. Wiley-Blackwell.

Fearn-Banks, K. (2016). Crisis communications: A casebook approach. Routledge.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press.

González Herrero, A., & Pratt, C. (1998). Comunicación estratégica en situaciones de crisis. Barcelona: Paidós.

Habermas, J. (1989). The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society (T. Burger, Trans.). MIT Press. (Original work published 1962)

Losada Díaz, J. C. (2018). (No) crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado (J. M. Velasco, Prólogo). UOC.

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1997). Cómo gestionar una crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Gestión 2000.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2004). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2024). Ranking Merco Empresas y Líderes Argentina 2024. MERCO.

https://www.merco.info/ar

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). ¿Qué es el discurso de odio? Naciones Unidas.

https://www.un.org/es/hate-speech/understanding-hate-speech/what-is-hate-speech

Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass.

Ruiz Balza, M., & Coppola, N. (2012). Gestión de riesgo comunicacional. Buenos Aires: La Crujía.

Scolari, C. A. (2008). Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. Barcelona: Gedisa.

Van Dijck, J. (2016). La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales (H. Salas, Trad.). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores. (Obra original publicada en 2013)

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa.

Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. Journal of Contingencies and Crisis Management, 19(2), 110–122.

https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x

Xifra, J. (2015). Relaciones públicas 2.0: Teoría y práctica de la comunicación estratégica en la era digital. UOC.