



## Imagen y reputación en la gestión de crisis

**Alfredo Arceo Vacas**

Universidad Complutense de Madrid

*Public relations specialists are among the mediators chosen by institutions in order to assist high executives to make appropriate strategic decisions during both normal circumstances and times of crisis. The large variety of disciplines that academics undertake to characterise the body of knowledge required for crisis communication has generated a Tower of Babel Effect and led to many possible lines of research.*

*On the other hand, if reputation management is to fulfill a significant function within a company, it must clearly rest on public relations planning and management. Furthermore, we should keep in mind that reputation derives from and therefore relies on image.*

*From the point of view of public relations, crisis management involves developing relationship activities with each of the organisation's strategic audiences. The audience's image, attitude and behavioral intentions towards the organisation itself need to be adequately considered in order to achieve the two parties' desired complementary behaviors. Crisis management revolves around the concept of relationship at every stage: detection, prevention, containment, recovery and learning. In order to facilitate the stages of crisis detection and prevention among all sorts of organisations, these need to rely on two-way, symmetrical public relations management.*

**KEY WORDS:** crisis communication, reputation management, concept of relationship, crisis detection, crisis prevention.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación de crisis, dirección de reputación, concepto de relación, detección crisis, prevención crisis.

**L**a imagen y la reputación siempre se ven afectadas en las situaciones de crisis que puedan observarse en una institución de cualquier naturaleza. El término *reputación*, sin embargo, es una bandera y una herramienta de trabajo que no pocos advenedizos de las relaciones públicas blanden para denostar nuestra disciplina a través de supuestas novedosas metodologías y conceptuali-

zaciones; cuando la reputación es una derivada expresa de la imagen, esto es, de un elemento fundamental del cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas en el mundo. Basta observar la estrecha relación entre psicología social y relaciones públicas, por ejemplo, con las diferentes escuelas, influencias y variables teóricas y prácticas que se dan a lo largo del tiempo, para reconocer gracias a las investigaciones realizadas la estrecha relación entre imagen y reputación. Lo paradójico es que buena parte de los investigadores, académicos y profesionales, de una u otra corriente, convienen en señalar que no hay reputación sin imagen y que la imagen es la esencia de la reputación. Algunos sólo buscan con ello eliminar la expresión *relaciones públicas*, cuando la historia, el cuerpo de conocimiento (teorías, investigaciones básicas, aplicadas e introspectivas, herramientas, etc.) y buena parte de los practicantes (académicos y/o profesionales) de la disciplina estamos empeñados en existir, avanzar y compartir nuestras experiencias y resultados.

Si los responsables de relaciones públicas de cualquier tipo de organización (pública, privada, política o de otra naturaleza) se encargan de crear, mantener o modificar las relaciones con los públicos estratégicos en cualquier contexto, parece conveniente destacar la labor que desempeñan estos profesionales en las situaciones de crisis que pueden rodear a las compañías, a los partidos políticos, a las instituciones públicas, etc. En la creación, mantenimiento, cambio o finalización de una relación, la imagen es una consecuencia de las estrategias gerenciales y de comunicación, tanto en situaciones de normalidad como en situaciones de crisis. Vamos a ahondar en el tema.

Las crisis son una circunstancia más que probable en la vida de las organizaciones. Larissa A. Gruning, James E. Grunig y David M. Dozier (2002: 473) utilizan la analogía del cuerpo humano, pues señalan que *las crisis en las organizaciones son como la muerte en la gente: no ocurren a menudo, pero son inevitables*. Y añaden que en tales casos hemos aprendido que las relaciones públicas efectivas pueden mitigar el daño de la organización. En la mecánica de las relaciones públicas efectivas, la imagen y sus derivadas son de vital importancia para la gestión de los objetivos y metas planteadas.

Para White y Dozier (1992: 91-93), cualquier institución necesita información que le ayude a tomar decisiones para desarrollarse. Y las decisiones hay que tomarlas en situaciones de normalidad o en situaciones de crisis. Pues bien, esa información es suministrada por los mediadores (de la expresión inglesa *boundary spanners*), quienes son personas de la organización que repetidamente interactúan con el entorno de la misma y reúnen, escogen y transmiten información de ese entorno a quienes toman las decisiones dentro de la coalición dominante. Los directores de relaciones públicas se encuentran entre los mediadores escogidos por una institución para que los altos directivos puedan tomar decisiones estratégicas adecuadas. Así, en las situaciones de crisis se ha de establecer una política gerencial (por tanto, con repercusiones en el terreno de la comunicación) basada en la información veraz y en la comunicación fluida y con credibilidad. Ésta es una actividad que descansa fundamentalmente en los profesionales de las relaciones públicas.



Algunos profesionales del sector se preguntan por el cuerpo de conocimiento de la comunicación de crisis. Es notorio que hay aparentes dificultades en el establecimiento de este corpus. En la década de los noventa del siglo XX, Shrivastava (1993: 33) sostenía que los investigadores se movían en la delimitación de definiciones y en la creación de vocabulario para construir estructuras teóricas de trabajo y modelos. Refiriéndose a la fragmentación e idiosincrasia de la investigación en el campo de la gestión de crisis, Shrivastava señaló que la gran variedad de las disciplinas de trabajo de los académicos han llevado a generar el *Efecto de la Torre de Babel*: hay muchas voces de diferentes disciplinas que hablan en distintos lenguajes sobre diferentes temas y a distintas audiencias. Y esto crea dificultades a la hora de comunicar los resultados de las investigaciones dentro de la comunidad de investigadores y, además, impide el desarrollo del consenso sobre temas y reglas. Mi posición en concreto tiene un sentido estricto de relaciones públicas, esto es, en línea con las aportaciones del modelo de coorientación desarrollado por McLeod y Chaffe (1973) y adaptado a las relaciones públicas por Broom (1977), además de Grunig y Hunt (1984), que hicieron posible conceptualizar de nuevo los tradicionales resultados de las relaciones públicas como variables de relación de doble flujo (bidireccionales) en cualquier tipo de contexto, también en las situaciones de crisis: comunicación (dimensión del diálogo), entendimiento (conocimiento compartido), acuerdo (actitudes compartidas) y comportamiento complementario (Grunig y Hunt, 1984: 134).

Lo cierto es que la gestión de programas de comunicación de crisis es una actividad altamente demandada en el sector de las relaciones públicas en todo el mundo. En una investigación realizada por James E. Hutton, Michael B. Goodman, Jill B. Alexander y Cristina M. Genest (2001: 250) se esgrime que el 89% de las firmas consultadas (de 51 industrias diferentes) incluye la comunicación de crisis en los presupuestos de comunicación corporativa. Estos autores muestran también que el 85% de las empresas a las que se le realizó la encuesta reconoce tener presupuestos para agencias de relaciones públicas y que el 36% declara que las asignaciones más comunes para colaboradores externos están destinadas a comunicación de crisis.

En España, la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2002: 28-29) recoge que dentro de las nueve primeras actividades propias de una empresa de este sector la comunicación de crisis ocupa la sexta posición con el 88% de las repuestas de las empresas de relaciones públicas consultadas. Sin duda, en consecuencia, podemos decir que es una actividad altamente demandada.

En esta misma línea de trabajo, la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (diciembre 2007: 114) argumenta que en nuestro país el 71,6% de las compañías que responde a la encuesta de su estudio ha tenido que gestionar crisis en el periodo de 2000-2005. Las organizaciones están abiertas a cualquier posibilidad de relación crítica con su entorno y con sus públicos estratégicos.

## Metodología

El presente trabajo es una aportación dentro de la parcela de la investigación básica en relaciones públicas. Para ello, se ha consultado la bibliografía más representativa sobre la temática elegida y se han estructurado los contenidos para facilitar su acceso y desarrollo, además de tenerse en cuenta también la experiencia profesional a la hora de diseñar y ejecutar programas y campañas de relaciones públicas para afrontar situaciones de crisis en cualquier tipo de organización.

Esta contribución no es más que una propuesta de trabajo para analizar algunos de los mitos que nos podemos encontrar en la literatura de relaciones públicas sobre temas colindantes a la comunicación de crisis. Por ello, primero definiré el marco de trabajo de las relaciones públicas en las situaciones de crisis y, después, analizaré la reputación como una consecuencia de la gestión de imagen, el concepto de *stakeholder* y, finalmente, las relaciones como elemento fundamental en la gestión de crisis.

## La reputación como una consecuencia de la imagen

Estoy de acuerdo con la definición que propone Kathleen Fearn-Banks (2002: 2-3) sobre comunicación de crisis, pues se encuadra perfectamente en el quehacer de las relaciones públicas a través de las variables de relación de doble flujo: “Comunicación de crisis es el diálogo entre la organización y sus públicos antes, durante y después del acontecimiento negativo. Las estrategias y tácticas son diseñadas para minimizar el daño en la imagen de la organización”. Así, una gestión de crisis efectiva deberá incluir comunicación de crisis para no sólo aliviar o eliminar la crisis, sino para llevar a la organización a una reputación más positiva, si cabe, que antes de que ocurriera la situación de crisis.

Entramos, entonces, en el tema de la reputación y la imagen como referentes de trabajo de las relaciones públicas en situaciones de crisis. Matthew W. Seeger (2002: 336) comenta que la restauración de imagen puede ser entendida como la utilización de factores subyacentes en la atracción y la autoorganización de las instituciones implicadas en los procesos de crisis. Estas circunstancias sugieren, según Seeger, que la Teoría del Caos puede ser útil como un marco general para un entendimiento amplio y conceptual de las crisis en las organizaciones.

Al hablar de reputación y no de imagen, ciertos lectores pueden entender que se trata de conceptos distintos. Hace mucho tiempo que James E. Grunig (1992:33) señaló que los practicantes de las relaciones públicas utilizan el término *imagen* para referirse a diferentes conceptos como *reputación*, *percepción*, *actitud*, *mensaje*, *atributos*, *evaluación*, *cognición*, *credibilidad*, *creencias*, *comunicación* o *relaciones*, y recomienda que seamos precisos a la hora de referirnos a cada uno de esos términos. Entiendo que esa precisión es un elemento más para diferenciar a los practicantes (académicos y profesionales) de las relaciones



públicas con un alto grado de capacitación de los que no lo tienen.

En consecuencia, me parece interesante comentar esa diferencia que algunos intentan explicar al trabajar con la imagen de las instituciones o con su reputación, tanto en situaciones de normalidad como de crisis. Justo Villafañe (2004: 31), sin embargo, reconoce que la reputación es “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos”. Cabe señalar que, desde ese punto de vista, cualquiera podría colegir que sólo podemos hablar de la reputación de una organización cuando la cristalización de la imagen corporativa de ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, esto es, que la reputación únicamente convive con aquello que está en línea con los intereses estratégicos de las organizaciones. Muchos entendemos, por otro lado, que la reputación de una organización existe independientemente de si es o no el resultado de un comportamiento corporativo excelente, pues se trata de la suma de las creencias de los públicos sobre el objeto psicológico institución a lo largo del tiempo.

También hay que precisar algo sobre el término *stakeholder* dentro del ámbito de las relaciones públicas. En este sentido, Archie B. Carroll (1989: 57) comenta que un *stakeholder* es algún individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización. Pero, según Toni Muzi Falconi (2003:12-14), las instituciones no se relacionan únicamente con los *stakeholders*, también contactan, de una u otra manera, con otro tipo de públicos. Es más, Muzi (quien es un prestigioso practicante de las relaciones públicas en Italia) argumenta que el *stakeholder* es quien decide serlo, no lo decide la organización. Y añade que no todos los *stakeholders* son públicos influyentes, al mismo tiempo que hay muchos públicos influyentes que no son *stakeholders*. Abogo por la visión que ofrecen Grunig y Hunt al respecto (1984: 14-15), quienes prefieren trabajar con los conceptos de públicos activos y pasivos.

Asimismo, comparto la opinión de que en la formación de la reputación influyen factores, en mayor o menor medida, como los resultados económico-financieros o el grado de innovación de la empresa (en el caso de ciertos tipos de organizaciones privadas). Sin embargo, si se entiende que la imagen es el resultado global del *management*, tal como sostiene Villafañe (2004: 27-28), estimo que no existen diferencias importantes entre este concepto de imagen corporativa y el de reputación. En esta línea, Wilcox y Cameron (2006: 333) aluden a las reflexiones de Lisa Lyon sobre el concepto de reputación: “Una buena reputación se crea y se destruye a partir de todo lo que hace la organización, desde la forma en que dirige a sus empleados hasta cómo resuelve los conflictos con agentes externos”. Además, Wilcox y Cameron sostienen que académicos especializados en reputación han concluido que existen tres pilares de la misma: (1) los resultados económicos, (2) la sensibilidad social y (3) la capacidad de ofrecer resultados valiosos para los públicos estratégicos. Desde mi

punto de vista, elementos esenciales para la gestión de la imagen de las organizaciones desde la práctica de las relaciones públicas.

Participo con James G. Hutton, Michel B. Goddman, Hill B. Alexander y Christina M. Genest (2001: 248) de la idea de que la dirección de reputación, si debe interpretarse como una función significativa de negocio, claramente descansa sobre la planificación y gestión de las relaciones públicas.

Comenta Villafañe (2004: 94) que para evaluar la reputación de las organizaciones se puede hacer a través de dos vías: auditorías y monitores. Y añade que “existe la misma diferencia entre una auditoría y la evaluación que ofrece un monitor reputacional que la que se encuentra en un traje de sastre y otro pret à porter. La auditoría permite descubrir las singularidades de cada empresa y ciertos aspectos ‘micro’ que pueden afectar a su reputación, mientras que los monitores tienden a estandarizar el análisis al imponer un cuadro de variables sobre el que se centra dicho análisis”. Entonces, lo mismo podríamos decir en lo relativo a imágenes, donde tradicionalmente se viene trabajando en relaciones públicas con lo que se entiende como investigaciones motivacionales de los públicos y de las organizaciones.

Quizás ahora conviene señalar que la introducción del concepto de gestión de la reputación como una función potencial de negocio enfatizó en ciertos profesionales de la comunicación, a finales de los años noventa del siglo XX, una crisis de identidad seria acerca de la capacidad de las relaciones públicas. Esto provocó que algunos académicos y profesionales se decantaran por defender la existencia de un cuerpo de conocimiento distinto al de las relaciones públicas en sus investigaciones y escritos.

En nuestra disciplina, un gran número de investigadores parecen estar de acuerdo en que la reputación es una derivada de la imagen y en consecuencia está fundamentada en ella. Y desde un punto de vista neoconductista cognitivista en psicología social, se concibe por imagen el conjunto de creencias que tiene un público sobre un objeto psicológico cualquiera durante un tiempo determinado (Fishbein: 1975; Fishbein y Ajzen: 1981). Gestionar imágenes es gestionar reputaciones.

William L. Benoit (1997: 177) esgrime que la imagen es esencial en las organizaciones y que es un concepto central en el campo de las relaciones públicas. Además, argumenta que la teoría del discurso de restauración de la imagen es la vía de trabajo en el desarrollo y el entendimiento de los mensajes que responden a la crisis de imagen de marca. Desde luego, hay diferencias en los esfuerzos de reparación de la imagen de los individuos y de las instituciones. Por ejemplo, las organizaciones pueden utilizar mayores recursos en la reparación de la imagen que los individuos. Los abogados pueden recomendar que sus empresas eviten ciertas estrategias para reducir al mínimo los riesgos de pleito. Pero, las opciones básicas son las mismas tanto para el individuo como para los esfuerzos de reparación de imagen de marca.

En esta misma línea, Van Riel (2001: 80-81) señala que la imagen es extremadamente importante para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen) y





para quien la recibe (el sujeto). Y añade que “para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la ‘verdad’ sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones. Existe una relación entre la importancia de la imagen corporativa para la fuente, y de su importancia para el destinatario. Cuanto más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen (corporativa) al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida”. Por lo que opino que en la formación de la reputación la suma de percepciones de los públicos (activos y pasivos) es un elemento a evaluar, entre otros, así como el comportamiento corporativo de la organización. Porque los sujetos de la reputación son los públicos, y los objetos de la reputación las instituciones.

Son muchos los comunicadores y ejecutivos de instituciones de todo tipo que valoran los resultados de los programas y campañas de relaciones públicas no desde una perspectiva de retorno monetario de la inversión en comunicación, sino desde la visión de que la comunicación tiene otros fines directivos que pasan por construir buenas y estables relaciones con los públicos estratégicos: empleados, inversores, clientes, medios de comunicación, Administraciones de la Comunidad y del Estado, grupos activistas, etc. Esto, a medio y largo plazo, contribuirá a que las instituciones privadas obtengan los beneficios financieros que desean.

### **Gestionar una crisis es gestionar relaciones**

Partamos de la base de que una crisis es algo más serio que un problema en una organización, pues una crisis interrumpe el flujo normal de relaciones con los públicos estratégicos y además con graves consecuencias en la razón de ser de la institución misma. Por ello, parece necesario aseverar que la gestión de una crisis desde un punto de vista de relaciones públicas no debe circunscribirse sólo a trabajar la relación con los medios de comunicación, sino que hay que hacer más énfasis que nunca, si cabe, en las acciones de relación con el resto de públicos estratégicos. La imagen, la actitud y la intención de comportamiento de los públicos hacia la organización en sí deben ser trabajadas adecuadamente para conseguir los comportamientos complementarios deseados entre ambos actores.

Heath y Millar (2004: 10-11) sostienen que hay una serie de elementos en una crisis que constituyen los aspectos del problema retórico: la posible causa del problema o suceso; los factores amplificadores; los factores atenuantes; la magnitud y la duración estimadas del mismo. Sin embargo, la definición de *crisis* ha generado un debate considerable dentro de la literatura académica y no hay ninguna verdadera aceptación colectiva sobre el significado exacto del término (Smith, 2005: 319). Pero me posiciono en la perspectiva ofrecida por Fearn-Banks (2002: 2), al considerar que la voz *crisis* denota algo más serio que un problema, pues la crisis interrumpe el flujo normal de vida (negocio o cualquier otro tipo de fin u objetivo) de las organizaciones. Es más, las emo-

ciones están a flor de piel en cualquier tipo de crisis y en todos los públicos involucrados: directivos, trabajadores, afectados, profesionales de los medios de comunicación, etc. La tensión y los nervios son un denominador común, pues son muchos los escenarios que atender con altas implicaciones y consecuencias.

Al hablar de crisis en cualquier clase de organización entiendo que estamos delimitando tres elementos que coinciden en el tiempo: un suceso precipitador de la situación crítica (un fuego, un accidente, una bajada en el índice de cotización, la caída de la plataforma tecnológica, etc.); un contexto propicio para el desarrollo de la crisis (sindical, legislativo, económico, etc.), y la existencia de una caja de resonancia que favorece la propagación de la crisis desde un punto de vista comunicativo (huelgas, manifestaciones, medios de comunicación, etc.). Astrid Kersten (2005: 545) sostiene que la gestión de crisis eficaz desde una perspectiva de relaciones públicas incluye la dirección y la distribución de información, el mantenimiento de la imagen de la organización, el control de imágenes y mensajes proyectados por los medios, y estratégicamente las relaciones con *stakeholders* internos y externos.

Y Kersten añade (2005: 548) que la gestión tradicional de crisis es útil para contener la crisis y para manejar las consecuencias inmediatas. Pero si debemos entender, prevenir, y manejar tales crisis, necesitamos una perspectiva más amplia. Entiendo que el concepto de relación es en torno al cual gira la gestión de procesos de crisis en las organizaciones en todas sus etapas: detección, prevención, contención, restablecimiento y aprendizaje.

La relación que afecta a una organización y a sus públicos debe ser ponderada antes, durante y después de la situación de crisis, pero desde una perspectiva simétrica, es decir, desde la posición de la institución y también de cada uno de los públicos afectados, que de ambos actores tengamos referencia de la consecución o no de sus metas y de si existe o no comportamiento complementario en el tiempo. Muchos practicantes de las relaciones públicas están ofreciendo servicios de consultoría en situaciones de crisis de las organizaciones, y una gran cantidad de su actividad se centra sólo en la gestión de información ante los medios y ante otros públicos afectados.

El especialista de relaciones públicas para poder enfrentarse a la gestión de una crisis en cualquier tipo de institución necesita contar con información básica para tomar decisiones en consecuencia: precisa tener un mapa de relaciones de los públicos estratégicos de esa organización, en el que posicione con exactitud si existe o no relación con cada uno de los segmentos de público, qué tipo de relación hay (favorable o desfavorable) y cuál se quiere tener. Y también necesita la misma información del otro actor: la percepción de cada segmento respecto a si existe o no relación con la institución, qué tipo de relación hay (favorable o desfavorable) y cuál se quiere tener. Sólo a partir de ahí, el especialista en relaciones públicas podrá empezar a mostrar sus habilidades estratégicas para abordar una situación de crisis. Esta visión se complementa con los datos emanados del estudio elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (diciembre 2007: 126-127), en el que se señala





que el 79,7% de las empresas manifiesta contar con un plan de relación con entidades consideradas clave para las empresas en situaciones de crisis, lo que supone una demostración de la importancia que dan a dichos colectivos, entre los cuales destacan los medios de comunicación (con una proporción del 93,2% de los casos), las autoridades de ayuntamientos (proporción del 61%), los clientes comercio (57,6%), los empleados/colaboradores comerciales (74,6%) y las asociaciones sectoriales y patronales (57,6%), que también en la prevención de las crisis se consideran colectivos prioritarios.

En consecuencia, teniendo en cuenta las aportaciones de Grunig y Huang (2000: 34) y de Broom, Casey y Ritchey (2000), sostengo que para facilitar las fases de detección y prevención de crisis en las organizaciones de cualquier naturaleza éstas deben instalarse en una gestión bidireccional simétrica de las relaciones públicas: por un lado, para analizar los antecedentes de las relaciones teniendo en cuenta las normas sociales y culturales existentes, las expectativas y percepciones colectivas desde los puntos de vista de los dos actores implicados, para observar las necesidades de recursos, las percepciones de medios ambientes inciertos y las necesidades legales y voluntarias que existen; por otro lado, prestar atención al grado de franqueza existente, a las garantías de legitimidad, a la participación en redes de trabajo conjuntas y al propósito de compartir tareas (ayudar a resolver problemas de la otra parte), a las negociaciones integradoras, al índice de cooperación y colaboración, a la proclividad a ser incondicionalmente constructivo y a tener claro que si no ganan las dos partes no hay acuerdo posible. Así, las crisis podrán ser abordadas con la capacidad creativa de quien tiene elementos suficientes para percibir una oportunidad de consolidar las relaciones y fortificar los atributos de imagen existentes. Una oportunidad, en definitiva, para que la reputación de las organizaciones se instale en las coordenadas estratégicas de sus altos directivos.

### Síntesis de conclusiones

Tras la exposición realizada, parece conveniente ahora abordar una síntesis de las principales conclusiones a las que podemos llegar:

- No hay reputación sin imagen, mientras que la imagen es la esencia de la reputación.
- Los especialistas de relaciones públicas se encuentran entre los mediadores escogidos por las instituciones para que los altos directivos puedan tomar decisiones estratégicas adecuadas, tanto en situaciones de normalidad como en situaciones de crisis.
- La gran variedad de las disciplinas de trabajo de los académicos en el terreno de la comunicación de crisis han llevado a generar el *Efecto de la Torre de Babel* a la hora de delimitar su cuerpo de conocimiento.
- La dirección de reputación, si debe interpretarse como una función significativa de negocio, claramente descansa sobre la planificación y gestión de

las relaciones públicas.

- La reputación es una derivada de la imagen y en consecuencia está fundamentada en ella.
- La gestión de una crisis desde un punto de vista de relaciones públicas es trabajar en las acciones de relación con todos los públicos estratégicos de la organización. La imagen, la actitud y la intención de comportamiento de los públicos hacia la institución en sí deben ser trabajadas adecuadamente para conseguir los comportamientos complementarios deseados entre ambos actores.
- El concepto de relación es en torno al cual gira la gestión de procesos de crisis en las organizaciones en todas sus etapas: detección, prevención, contención, restablecimiento y aprendizaje.
- Para facilitar las fases de detección y prevención de crisis en las organizaciones de cualquier naturaleza éstas deben instalarse en una gestión bidireccional simétrica de las relaciones públicas.

## Bibliografía

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM). *La gestión de la comunicación de crisis en España. Experiencia y prácticas de las empresas*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, diciembre de 2007.

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN. *La comunicación y relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide, 2002.

BROOM, G.M. "Coorientational Measurement of Public Relations". *Public Relations Review* (1977), 3 (4), p. 110-119.

BROOM G.M.; CASEY, S.; RITCHEY, J. "Concept and Theory of Organization-Public Relationships". En: LEDINGHAM, J.A.; BRUNING, S.D. (ed.). *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2000, p. 3-22.

CARROLL, A.B. *Business & Society; Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: Southwestern, 1989.

FEARN-BANKS, K. *Crisis Communication. A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley,

1975.

—. "Acceptance, Yielding and Impact: Cognitive Processes in Persuasion". En: PETTY, R.; OSTROM, T.; BROCK, T. (eds.). *Cognitive Responses in Persuasion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1981.

GRUNIG, J.E. (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E.; DOZIER, D.M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2002.

GRUNIG, J.E.; HUANG, Y.H. "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes". En: LEDINGHAM, J.A.; BRUNING, S.D. (ed.). *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2000, p. 23-54.

GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Managing Public Relations*. New York: Holt: Rinehart and Winston, 1984.

HEAT, R.L.; MILLAR, D.P. "A Rethorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses". En: MILLAR, D.P.; HEATH, R.L. *Responding to Crisis. Rhetorical Approach to*



*Crisis Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2004.

HUTTON, J.E.; GOODMAN, M.B.; ALEXANDER, J.B.; GENEST, C.M. "Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?" *Public Relations Review* (2001), 27, p. 247-261.

KERSTEN, A. "Crisis as Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations". *Public Relations Review* (2005), 31, p. 544-549.

MCLEOD, J.M.; CHAFEE, S.H. "Interpersonal Approaches to Communication Research". *American Behavioral Scientist* (1973), 16, p. 469-500.

MUZI, T. "What about Social Responsibility and Public Relations?" *European PR News*. Vol. 2 (4), December 2003, p. 12-14.

SEEGER, M.W. "Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory of Crisis Communication". *Public Relations Review* (2002), 28, p. 329-337.

SHRIVASTAVA, P. "Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future". *Industrial and*

*Environmental Crisis Quarterly* (1993), 7 (1), p. 23-42.

SMITH, D. "Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations". *Journal of Services Marketing* (2005), 19 (5), p. 309-320.

TYLER, L. "Towards a Postmodern Understanding of Crisis Communication". *Public Relations Review* (2005), 31, p. 566-571.

VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 2001.

VILLAFANE, J. *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2004.

WHITE, J.; DOZIER, D.M. "Public Relations and Management Decision Making". En: GRUNIG, J.E. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. 91-108.

WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T. *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson, 2006.