

**OPINION GERENCIAL SOBRE EL MANEJO DE PUBLICOS Y
UTILIZACION DE RELACIONISTAS EN MOMENTOS DE CRISIS**



WANDA BETANCOURT



UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZON

2000

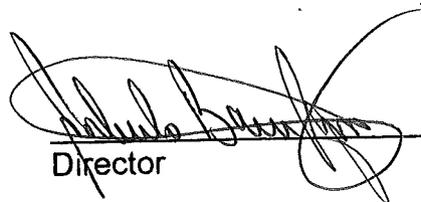
UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZÓN
DECANATO DE ASUNTOS ACADÉMICOS Y ESTUDIANTILES
PROGRAMAS GRADUADOS

MAESTRÍA EN ARTES DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN RELACIONES PÚBLICAS

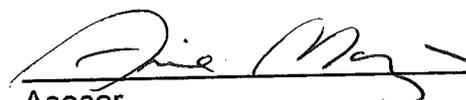
OPINIÓN GERENCIAL SOBRE EL MANEJO DE PÚBLICOS
Y UTILIZACIÓN DE RELACIONISTAS
EN MOMENTOS DE CRISIS

WANDA BETANCOURT
2000

Certifico que he leído este estudio y que, en mi opinión, se ajusta a los cánones aceptables de disertación académica y es completamente adecuado, en propósito y calidad, como Tesis para el grado de Maestría en Artes de la Comunicación.


Director


Asesor


Asesor

DEDICATORIA

A mi amiga Susy Palou por ser cómplice y juntas pasar "el Niágara en bicicleta".

A Joseph Albino, el primero de los dos mejores regalos que Dios me ha permitido disfrutar. Gracias por amanecerte conmigo, por tu apoyo y por demostrarme cada día lo que es un verdadero COMPAÑERO. Al segundo regalo, nuestro hijo Joseph André, quien con su sonrisa alimenta mi alma. Gracias por acompañarme tantas veces a "la escuela de mamá".

A Dios, ser esencial en mi vida. Gracias por guiarme, fortalecer mi espíritu, darme fuerzas cuando ya no quería continuar y por llevarme a ti a través del amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la guía y contribución académica de los profesores Norberto Barreiro, director de tesis, y Pedro Fraile, asesor en estadística. A Annie Moraza, una vez más, gracias por tu solidaridad y por aceptar ser una de mis asesores, aunque significara más trabajo para ti.

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1 Actitud hacia la utilización de relacionistas	41
2 Actitud hacia la utilización de relacionistas, relacionistas internos	43
3 Actitud hacia la utilización de relacionistas, relacionistas externos	45
4 Desempeño de los relacionistas	49
5 Desempeño esperado de los relacionistas	59

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Utilización de relacionistas internos o externos , pasado y futuro	47
2	Desempeño de relacionistas internos y externos (detecta issues)	51
3	Desempeño de relacionistas internos y externos (deja sin plan)	52
4	Desempeño de relacionistas internos y externos (habilidad persuadir)	53
5	Desempeño de relacionistas internos y externos (deja sin asesorar)	54
6	Desempeño de relacionistas internos y externos (contacta a tiempo)	55
7	Desempeño de relacionistas internos y externos (no contiene daño)	56
8	Desempeño de relacionistas internos y externos (balance positivo)	57
9	Desempeño esperado internos y externos (detecte issues)	61
10	Desempeño esperado internos y externos (deje sin plan)	62
11	Desempeño esperado internos y externos (habilidad persuadir)	63
12	Desempeño esperado internos y externos (deje sin asesorar)	64
13	Desempeño esperado internos y externos (contacte a tiempo)	65
14	Desempeño esperado internos y externos (no contenga daño)	66
15	Desempeño esperado internos y externos (balance positivo)	67
16	Experiencia en años supervisando relacionistas	69
17	Experiencia en años supervisando relacionistas, interno y externo	70
18	Créditos académicos en relaciones públicas tomados por los gerentes	72
19	Créditos académicos tomados por los gerentes, internos y externos	73

RESUMEN

La definición de relaciones públicas y el desempeño esperado de los relacionistas suelen ser algo distinto para cada gerente. En ocasiones los relacionistas enfrentamos dificultades adicionales al realizar nuestra labor debido a la incongruencia entre lo que la gerencia conoce de la profesión, lo que espera de sus relacionistas, lo que logramos, cómo nos evalúan y las funciones que nos permiten realizar.

En la revisión de literatura se estudiaron métodos para evaluar la labor de un relacionista en momentos de crisis aunque quedó evidenciado que no siempre se realizan. Otras investigaciones reflejaron que las funciones mayormente asignadas a los relacionistas incluían el manejo de medios y la redacción.

En esta investigación estudiamos la opinión gerencial sobre el desempeño esperado de los relacionistas, la actitud hacia la utilización de sus servicios en momentos de crisis y cómo se relaciona con su desempeño.

Se diseñó un cuestionario utilizando la escala Likert de opinión a la luz de la información obtenida. Para probar las hipótesis se examinó una muestra de la población utilizando el método estratificado para dividirla en dos: los que tenían relacionistas y los que utilizaban una firma de relaciones públicas; para luego comparar las estratas. Se determinó la confiabilidad mediante el uso del método de consistencia interna. Participó en la investigación la persona encargada de supervisar la labor del relacionista en las industrias farmacéuticas en la Isla.

Entre los hallazgos se destacan la actitud hacia la utilización de relacionistas en funciones relacionadas al manejo de los medios noticiosos, área en la que los gerentes adjudican un mejor desempeño. El desempeño esperado incluyó la detección a tiempo de issues, contactar a tiempo a los medios noticiosos y tener la habilidad para persuadir a diferentes públicos. Se estableció una relación directa entre el desempeño atribuido a los relacionistas y la actitud hacia la utilización de sus servicios.

A revisar los resultados se sugirió ampliar el enfoque de los servicios de los relacionistas hacia unos no necesariamente relacionados al manejo de información en los medios y sí hacia asuntos críticos que afectan las operaciones diarias de las empresas como regulaciones de la industria.

TABLA DE CONTENIDO

Título	Página
Página de aprobación del comité	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Lista de tablas	iv
Lista de figuras	v
Resumen	vi
Tabla de contenido	viii
I. Introducción	
A. Planteamiento y justificación del problema	1
B. Revisión de literatura	7
B.1 Otras investigaciones pertinentes	7
B.2 Elaboración conceptual del problema	16
B.3 Definición de conceptos	30
B.4 Identificación y definición de variables	31
B.5 Hipótesis	33
II. Metodología	
A. Diseño de la investigación	35
B. Instrumentos de medición	35
C. Procedimientos	36
C.1 Participantes en la investigación	36
C.2 Muestreo	36
C.3 Recopilación de datos	37
D. Análisis de datos	38
III. Resultados	
A. Descripción de los resultados	39
IV. Discusión	
A. Discusión de los resultados	74
B. Otros hallazgos importantes	88
C. Relación entre los hallazgos	90
D. Conclusiones y recomendaciones	91
E. Limitaciones del estudio	92
Referencias	93
Apéndices	98

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A. Planteamiento y justificación del problema

"Una crisis es cualquier anomalía que cause consecuencias negativas y afecte el curso normal de las operaciones. Usualmente es una sorpresa. Una crisis puede desvanecer una reputación" (Cantor, 1989, p. 166). Es un período inestable en el cual un cambio decisivo es obligatorio - ya sea uno con la gran posibilidad de un resultado indeseado o uno con posibilidades de resultados extremadamente positivos. Usualmente hay posibilidades de 50-50, pero estas se pueden mejorar. (Fink, 1986)

Por ser un momento crucial, luego del cual todo puede cambiar drásticamente, una organización que no esté preparada para lidiar con una crisis está constantemente en riesgo de que se afecte su reputación y las relaciones con sus empleados, accionistas, suplidores y comunidad en general.

Los esfuerzos realizados para mitigar los daños que una crisis pueda causar, son lo que se conoce como manejo de crisis. "Es el arte de remover gran parte del riesgo y la incertidumbre, para permitimos obtener mayor control sobre nuestro destino" (Fink, 1986, p. 15). La posibilidad de tener mayor control de nuestro destino no implica que una organización ni su equipo de relaciones públicas puedan manejar a su antojo las influencias externas. Lo que se puede - y debe -manejarse son las respuestas. (Center & Jackson, 1990)

El manejo de crisis es una tarea del relacionista profesional, que persigue el mantener en el mercado a su organización y lograr de manera eficiente, la mejor comunicación posible de la empresa con sus públicos. "Las relaciones públicas son la función principal al manejar una crisis y la llave para lograrlo es la planificación" (Saffir & Tarrant, 1993, p. 84). El objetivo principal en el manejo de crisis es la sobre vivencia de la organización mediante el uso de estructuras de apoyo que sean lo más económicas posibles. (Santiago, 1994)

El manejo de crisis requiere anticiparse a todas las posibles situaciones que pudieran afectar a una organización y tomar acción inmediata, de ocurrir alguna de ellas. Según Patterson (1993), el manejo de crisis es un plan de acción que requiere ser implantado tan pronto ocurre una situación negativa.

Las situaciones o sucesos que pueden ocasionar una crisis incluyen una gama de actividades. "Gerald Meyers, actual Chief Executive Officer (CEO), por sus siglas en inglés, de la American Motors Corporation, agrupa los eventos que podrían causar una crisis en nueve categorías: cambios en la opinión pública, cambios súbitos en el mercado, fallas en los productos, cambios gerenciales, paros laborales, ataques exteriores, eventos internacionales adversos, baja en el capital disponible y regulación o desregulación de una industria" (Pinsdorf, 1987, p. 47). Identificar ésta y otra serie de eventos que tienen el potencial de causar una crisis permite la planificación necesaria para enfrentar estos momentos.

Además de la identificación y planificación de eventos potencialmente críticos, el conocimiento de los gerentes sobre comunicación, determina la

importancia que se le asigna a la planificación de crisis. "Los CEO's deben conocer bien las operaciones de su empresa pero además, deben conocer lo suficiente de comunicaciones para que identifiquen esta rama como una herramienta invaluable" (Pinsdorf, 1987, p.26) Y aunque muchos CEO's y otros líderes corporativos reconocen la importancia de las relaciones públicas, parece ser que no saben cómo integrar esta rama de apoyo en la dinámica de sus organizaciones. En una investigación de tesis de maestría, realizada en 1991, se entrevistaron 18 CEO's para conocer su opinión sobre el impacto de las relaciones públicas en sus negocios. La mayoría de los CEO's entrevistados sienten que las relaciones públicas tienen un impacto en la base de sus negocios, pero tuvieron dificultades al definir cómo esta profesión contribuye a esa base. Muchos creen que esta contribución es intangible y difícil de medir. (Campbell, 1993)

Si la aportación de nuestra profesión es valiosa para la alta gerencia, ¿por qué éstos no saben definir nuestra contribución a sus empresas? La razón es que nuestra profesión, las áreas que cubre y lo que se puede esperar de esfuerzos de comunicación, es algo distinto para cada individuo. "El término "relaciones públicas" tiene distintos significados para cada CEO" (Campbell, 1993, p. 14). Además, los CEO's prestan poca atención a la disciplina de las comunicaciones (las diferencias entre publicidad, eventos especiales, asuntos públicos, relaciones públicas, etc.), o a las distintas tácticas utilizadas por los especialistas. Según Cantor (1989), son pocos los CEO's que están interesados en ver cómo funciona la maquinaria de comunicaciones. La mayoría están interesados en que el mensaje

correcto le llegue a las audiencias correctas a tiempo para influenciar su comportamiento y acciones. Y aunque no puedan identificar claramente nuestra contribución, lo que finalmente les preocupa a los gerentes es el resultado final de nuestros esfuerzos. "El o ella está interesado en el resultado final del esfuerzo de comunicación, la ganancia sobre los recursos invertidos" (Cantor, 1989, p. 334).

Los resultados de esfuerzos de comunicación son evaluados de forma distinta por la gerencia y los expertos en comunicaciones. La gerencia mide la efectividad de los programas de relaciones públicas por los resultados de la situación. Según el estudio "Assessing the Bottom-line Impact of Effective Public Relations Programs from a Corporate Leader's Perspective", realizado como tesis de maestría en 1991 en la University of Maryland's Graduate School, si el resultado fue positivo para la compañía o la mantuvo en la luz pública de forma positiva, los CEO's los consideraron efectivos. (Campbell, 1993) En el caso de los expertos en comunicaciones, estos miden el control de daños. (Cantor, 1989)

Otro aspecto importante que se debe evaluar en el manejo de crisis son las expectativas que tiene la gerencia de las comunicaciones. ¿Qué esperan los altos gerentes de las comunicaciones? El CEO está en busca de pensamiento y planificación estratégica en las comunicaciones, al igual que busca estrategias para finanzas, distribución, mercadeo, etc. "El CEO busca que las comunicaciones estén ligadas a los objetivos y metas corporativos, no a la *comunicación por el hecho de comunicar*. La meta de los CEO's para las comunicaciones corporativas es estar

seguro de que todas las audiencias claves perciban la compañía como una ganadora" (Cantor, 1989, p. 342).

En un estudio realizado por Yankelovich Clancy Shulman en 1986, se les pidió a los CEO's de varias compañías que nombraran las cualidades que hacen de una compañía una ganadora. Todos los grupos mencionaron características tales como servicio de calidad, honestidad y ética, productos de calidad, preocupación por el bienestar de su empleomanía, etc. Cuando se les pidió que mencionaran los atributos que diferencian una compañía ganadora de otra, apareció una nueva característica en todas las listas: buena comunicación. (Cantor, 1989)

Los CEO's desean que el alto ejecutivo de comunicaciones sea su asesor en esta rama, y un experto en relaciones con los medios. "Quieren comunicación estratégica de dos vías con los distintos públicos y que se base en la investigación" (Cutlip, 1992, p. 27).

Pero no todo los aspectos de la planificación y manejo de una crisis dependen de nuestras ejecutorias. También merece reflexión nuestra preparación y forma de comunicarnos. Debemos concentrarnos en educarnos como estrategias ya que esa debe ser nuestra función principal. Es lo que nos permitirá participar del diseño de metas y objetivos corporativos. Un reporte inicial de un estudio de IABC's llamado "Excelencia en las Relaciones Públicas y Manejo de la Comunicación", reflejó que los CEO's que valoran la excelencia en las relaciones públicas a menudo no tienen departamentos excelentes en sus organizaciones, en parte por

falta de gerentes-estrategas de relaciones públicas con experiencia, y por tener demasiados técnicos de relaciones públicas. (Cutlip, 1992)

Los términos que utilizamos para comunicarnos con la alta gerencia deben ser parte del lenguaje que ellos utilizan para comunicar metas y objetivos corporativos a otros departamentos. "Aprenda a traducir su programa y tácticas de comunicación en términos importantes para un CEO: retorno de la inversión, impacto medible, pasos específicos de acción, estrategias y metas corporativas. Haga de las comunicaciones una parte integral de las estrategias corporativas. Desarrolle un plan estratégico de comunicaciones que esté directamente relacionado a las metas y planes corporativos a corto y largo plazo" (Cantor, 1989, p. 346).

A pesar de lo mucho que se habla sobre las funciones de nuestra profesión y nuestro papel protagónico como estrategas al momento de planificar y manejar crisis, no hay una guía formal que refleje las expectativas sobre nuestro desempeño desde el punto de vista gerencial en momentos críticos. Y como las relaciones públicas no es una profesión tan definida como la abogacía o la medicina, en muchas ocasiones estamos sujetos a lo que los CEO's o alta gerencia entienda que deba ser nuestra función. La actitud que tengan hacia nuestra profesión en muchas ocasiones determina el alcance de nuestra labor y la forma en que evalúan los resultados.

B. Revisión de Literatura

B.1 Otras investigaciones pertinentes

En los últimos años hemos escuchado mucho sobre crisis, aunque éstas han existido siempre. Las innovaciones en los medios de información hacen que las noticias nos lleguen inmediatamente y acompañadas de imágenes visuales lo que contribuye a que las crisis sean percibidas como más severas y comunes que nunca. (Pinsdorf, 1987)

Aunque en muchas organizaciones existe esta preocupación por anticipar y manejar situaciones de riesgo, aparentemente no se toman todas las medidas preventivas posibles. El no pensar que las situaciones cotidianas y comunes pueden causar las crisis más devastadoras y el ignorar las primeras señales de crisis, hace de muchas actividades normales un posible foco para una situación crítica. (Pinsdorf, 1987)

Aunque no todas las crisis son subestimadas, en algunos casos se puede evitar llegar al período de manifestación aguda de una crisis si se logra identificar y reconocer que no siempre una crisis es explosiva e inminente. "Hay cuatro clases de crisis: La primera es la **crisis explosiva**, donde no queda duda de que lo que sucede no es normal - un fuego, un accidente; es bien definida, notable y de impacto inmediato. La segunda es la **crisis inmediata** - algo que puede tomarnos por sorpresa pero aún así tenemos algo de tiempo para prepararnos - un problema ambiental, una auditoria del gobierno, o una entrevista muy importante. La tercera es la **crisis acumulativa**, una que se puede anticipar - negociaciones

laborales o despidos. La cuarta es la **crisis continua**, es el problema crónico que toma tiempo en aparecer, usualmente es compleja y no desaparecerá fácilmente - asbesto, problemas de drogas en el lugar de trabajo" (Cantor, 1989, p. 167).

Además de reconocer las diferencias entre una crisis y otra, hay que estar alerta para identificar las distintas situaciones que pueden surgir mientras manejamos una crisis. Durante una crisis se pueden presentar las siguientes situaciones: crecimiento en intensidad del problema, estar bajo el escrutinio de los medios o el gobierno, interferencia en las operaciones normales de la empresa y riesgo de que se afecte la imagen pública de la empresa o sus representantes. (Fink, 1986)

Cómo se prepara el plan y se ejecuta el manejo de crisis depende del profesional que prepare el plan. Pero existen unos principios básicos como punto de partida aunque unos comunicadores son más específicos que otros, como veremos en las recomendaciones de los siguientes dos profesionales.

Los quince principios para manejar una crisis, según Curtis G. Linke, vicepresidente de comunicaciones de United Technologies/Pratt & Whitney son los siguientes:

- "El mejor plan se construye basándose en la política corporativa y autorizaciones aplicables a varias situaciones.
- El comunicador debe ganarse el respeto y confianza del gerente general. Sin su confianza, el comunicador será un

mensajero en lugar de un planificador, en momentos en que la función de comunicación juega un papel vital para la empresa.

- En las comunicaciones, estamos tratando con impresiones, no con hechos. Las percepciones pasan a ser la realidad. Un titular negativo puede arruinar una identidad que tomó años desarrollar.
- El comunicador debe tener autoridad y recursos. El mejor de los comunicadores no puede ser efectivo sin el personal adecuado y sin los recursos necesarios para enfrentar un problema.
- El conocimiento no tiene sustituto. Conozca su trabajo, su compañía, su industria. Sepa cómo hacer su trabajo. Conozca sus públicos. Conozca sus amenazas. Conozca los hechos. El manejo de una crisis puede ser un fracaso o puede ser atendido por otro profesional (probablemente un abogado)- si usted no tiene estos conocimientos. ¿Quién puede ayudarle durante una crisis?

Empleados y familiares, accionistas, clientes, vecinos, agencias de gobierno, oficiales electos, y los medios de comunicación. De todos, lo más fácil es subestimar a los empleados, pero ellos pueden ser sus más importantes aliados: (1) su apoyo continuo es necesario para mantener la producción y servicios, y (2) cada uno de ellos es un portavoz no oficial para su organización y ejercerá una influencia considerable sobre las actitudes de los miembros de su comunidad.

- Pase por un proceso de análisis y anticipación. Imagine a qué tipo de crisis es susceptible su compañía, cómo y cuándo podrían suceder, cuáles podrían ser las consecuencias inmediatas a corto y largo plazo. Así será capaz de responder más efectivamente cuando llegue el momento.
- Vale el esfuerzo evitar. Como parte del análisis, decida si hay acciones que pueda tomar ahora para evitar una crisis. En muchas ocasiones, una crisis puede ser evitada al tomar acción correctiva tan pronto como el potencial es detectado.
- Asigne y haga que se reconozcan los roles. Asegúrese de que todos los "jugadores" de un equipo de crisis sepan sus roles antes de que ésta ocurra. Así podrá establecer las líneas adecuadas de comunicación y evitará mucha confusión.
- La crisis real en ocasiones no puede definirse fácilmente. Una pequeña crisis puede esconder una mayor y ésta puede pasar desapercibida hasta que explota ante nosotros. Manténgase en perspectiva y esté alerta.
- El comunicador debe dirigir toda actividad de comunicación. Hágase cargo de las comunicaciones pero esto no significa que usted deba ser el portavoz. El comunicador debe ser el

estratega - la persona que puede mantener perspectiva, dirigir las actividades, y romper las barreras entre la gerencia y sus públicos.

- La efectividad se medirá en proporción a los recursos asignados. No subestime una crisis y lo que conllevará enfrentarla. Esto incluye tiempo y dinero. No tome un no como respuesta de la gerencia. Si no puede enfrentar una crisis con los recursos adecuados, tendrá muchas posibilidades de no tener éxito.
- Use múltiples canales para repetir un mensaje simple. La única manera de variar una percepción incorrecta o mantener una correcta, es repetir un mensaje simple y sencillo una y otra vez.
- Evalúe y ajuste constantemente. El mejor de los planes no puede anticipar exactamente lo que ocurrirá, así que ajuste su plan a la dinámica de la situación.
- Espere que todos quieran ser expertos y juzguen su desempeño. En momentos de crisis muchos querrán ofrecer su opinión y probablemente no se la dirán a usted, hablarán con su jefe. Tenga confianza en sí mismo y no tome las críticas como ataques personales. Los resultados hablan por sí mismos. Evite críticas al ser el primero en promover la evaluación de la situación.

- Una crisis no termina cuando acaba. Tómese el tiempo de evaluar su actuación y recopile todos los datos, los buenos y los malos" (Cantor, 1989, p. 167).

Las recomendaciones entre un profesional y otro varían ya que no hay una guía general aceptada para el manejo de crisis dentro de la profesión de relaciones públicas pero dentro de los pasos básicos a seguir otro profesional aconseja:

- "Asuma control. No sea presa del pánico.
- Prepare declaraciones. Desarrolle unas declaraciones simples que contesten las preguntas básicas.
- Responda siempre. Jamás permita que la respuesta de su empresa sea: "no tenemos comentarios". Si no sabe que decir será mejor que responda: "esperamos tener respuestas pronto". Es mejor que nada.
- Haga cabildeo interno a favor de ofrecer toda la información posible. Así estará en los titulares uno o dos días. Si la información se ofrece gota a gota, estará en los titulares durante más tiempo.
- Apártese de las bromas. Evite comentarios irónicos o bromas. Un portavoz sobrio expresará mejor la preocupación de la compañía.
- No sea selectivo. Ofrezca la información a todos los medios, evítese más problemas" (Santiago, 1994, p. 8).

Definitivamente, la organización que no esté preparada para lidiar con una crisis está constantemente en riesgo de que se afecte su reputación y las relaciones con sus empleados, accionistas, suplidores y comunidad en general. El reto que enfrentamos en las relaciones públicas es cómo hacer entender a los altos ejecutivos la necesidad de anticipar una crisis ya que para muchos ejecutivos, una crisis es algo que le sucede a otro. Es un pensamiento distante que puede ser relegado inmediatamente y sustituido por una preocupación financiera o de productividad. Según Pinsdorf (1987), la planificación de crisis es una necesidad inminente pero difícil de explicar a la gerencia. Para los gerentes no es prioritario el preocuparse por situaciones que quizás nunca ocurran ya que tienen que lidiar con problemas reales que requieren atención inmediata.

Lograr el apoyo de la gerencia requiere de congruencia entre lo propuesto por el relacionista o comunicador y el estilo de comunicación gerencial, ya que este determina el proceder de la organización en general. La comunicación refleja la personalidad, (por ejemplo, evasiva, manipuladora, inspiracional, defensiva, inconsistente, etc.), cultura y estilo gerencial de una organización. Sin duda alguna, las actitudes, filosofía y estilo gerencial influyen las comunicaciones más que cualquier otro factor. Aún en un ambiente estable el CEO es el "soñador de soñadores", él o ella sabe hacia donde quiere guiar la compañía y deberá persuadir a los demás para que le sigan. (Cantor, 1989)

Además de obtener el apoyo de la gerencia tenemos otros retos. Lograr la asignación de recursos es uno de ellos ya que estamos en desventaja, en

comparación con otras profesiones, al momento de justificar decisiones y necesidades de comunicación. En comparación con otros profesionales, los relacionistas no contamos con estadísticas de producción u otras herramientas y tenemos que basar nuestra consejería en la experiencia, opiniones y juicios de situaciones pasadas o de otros colegas. Sobrevivir así puede ser precario ya que la comunicación es un costo para la empresa en lugar de un centro de ganancias, y es difícil cuantificar sus resultados en una cultura dominada por los números. (Pinsdorf, 1987)

Obtener recursos es solo uno de los retos que enfrentamos los comunicadores. Debemos lidiar además con: recortes en los presupuestos, aumento en las expectativas de los clientes, mayor competencia, aumento en el impacto de grupos de intereses especiales y asuntos ambientales. Aunque parezca contradictorio, algunos de estos retos en la lista requieren de recortes en presupuesto de comunicaciones mientras otros requieren de más presupuesto. (Grates, 1993) "Una incongruencia obvia existe entre el reconocimiento de importancia que le asignan los CEO's a las relaciones públicas y los recursos que le asignan a estos esfuerzos" (Winokur & Kinkead, 1993, p. 22).

Otro reto del comunicador frente a la gerencia es no permitir que la comunicación sea vista como una función independiente ya que ésta requiere de un equipo. El director o jefe de más alto rango de relaciones públicas debe participar en las decisiones corporativas y tener acceso directo al CEO. Lamentablemente, no siempre se le permite contribuir en el diseño de metas y objetivos corporativos y

sólo se espera que sean ejecutores. "Decisiones críticas bien basadas en estadísticas, estudios de mercadeo, y consideraciones legales, a menudo excluyen o admiten a medias las percepciones públicas y consideraciones de comunicación" (Pinsdorf, 1991, p. 33).

Si la alta gerencia no cree que podemos hacer "la diferencia" con nuestras estrategias, nos limitarán a funciones técnicas. De nosotros depende "sorprender positivamente" a la gerencia al exceder sus expectativas.

En Puerto Rico al momento sólo existen dos investigaciones formales que estudian el manejo de públicos en momentos de crisis. Uno de ellos es un estudio comparativo de las reacciones del público y la prensa ante un conflicto laboral, el cual se enfoca en la Autoridad de Energía Eléctrica de Puerto Rico y las relaciones con uniones. (Viera, 1980) El otro explora el conocimiento del manejo de crisis de los encargados de manejar la comunicación en las líneas aéreas en Puerto Rico. (Delgado, 1994)

En temas relacionados, otro estudio busca conocer la opinión del ejecutivo en Puerto Rico acerca de la profesión de relaciones públicas, pero no se concentra en momentos de crisis. (Mergal, 1990) Un cuarto estudio exploró la opinión gerencial sobre el rol y valor de las relaciones públicas. La hipótesis de este estudio planteaba que la opinión de los gerentes sobre el valor de las relaciones públicas se relaciona de forma directa con la opinión que ellos tienen sobre el rol de las mismas. Los resultados obtenidos no pudieron establecer una relación significativa pero sin embargo, el estudio reflejó que la visión de los gerentes sobre

el rol de la profesión es altamente calificada. (Colón, 1991). Ninguno de estos estudios busca conocer la opinión de los gerentes sobre el manejo de públicos en momentos de crisis.

B.2 Elaboración conceptual del problema

La razón para enfrentar tantas dificultades al momento de realizar nuestra labor, ya sea en momentos de crisis o no, posiblemente encuentre su causa en la incongruencia entre lo que la alta gerencia conoce de las relaciones públicas, lo que espera de sus relacionistas, lo que logramos, cómo nos evalúan y las funciones que nos permiten realizar.

"Los CEO's ven además, como propósito principal de las comunicaciones corporativas, el establecer una reputación de ganador y así influenciar el comportamiento de públicos claves" (Cantor, 1989, p. 339).

La experiencia en el manejo de asuntos públicos es inclusive, un requisito para subir la cima de posiciones corporativas, según un estudio realizado en 1981. (Fink, 1986) "He enfatizado repetidamente a través de los años en mis discursos y escritos, que la tarea más importante en las relaciones públicas es el monitoreo de la opinión pública para así sensibilizar a la gerencia para que pueda manejar efectivamente este clima y desviar la tormenta antes que se torne en huracán" (Cutlip, 1992, p.25).

“El manejo de públicos es una estrategia utilizada en las relaciones públicas durante todo el año” (Patterson, 1993, p.48). Algunas de las tácticas para influenciar el comportamiento de públicos claves se basan en la reputación de la organización, la honestidad con sus públicos y la pronta respuesta a asuntos públicos. La importancia de la reputación o percepción de una compañía en los 90's no puede ser menospreciada. A menudo, las compañías toman por dadas las relaciones públicas o el manejo de públicos, hasta que les llega el momento de lidiar con una crisis. Sin sospechar las consecuencias negativas que un evento como este puede tener sobre la percepción o reputación de su empresa. “Una crisis puede desvanecer una reputación” (Cantor, 1989, p.166).

¿Qué es la reputación? ¿Cómo se crea? La reputación es una importante sombrilla de características que gana una compañía a través de sus ejecutorias. Una reputación sólida hace que un cliente esté dispuesto a pagar más por su producto o servicio. Una reputación respetable no sólo le ayudará a atraer y retener los mejores profesionales de la industria, además, le permitirá utilizar los talentos de sus competidores. Le abrirá puertas más fácilmente al expandir operaciones internacionalmente. Si se maneja correctamente, su buen nombre puede ser su más valiosa posesión. (Caminitti, 1992) “La opinión pública toma más tiempo en cultivarse, pero una vez existe y es positiva, puede ayudar a que una compañía permanezca en el mercado” (Cantor, 1989, p. 344).

Pero aparte de dirigir esfuerzos en pro de lograr una buena reputación o percepción al manejar públicos debemos mantener una relación de

honestidad con nuestros públicos. "El público espera que los líderes de organizaciones actúen con total honestidad y sensibilidad durante y después de una crisis. La verdad debe preceder cualquier información" (Center & Jackson, 1990, p.45).

Es importante desarrollar un clima de entendimiento que fomente entre los legisladores, reguladores y público en general, el apoyo hacia las operaciones y posiciones que son vitales para la empresa. Establecer las bases para un clima de entendimiento previo a una crisis puede ser un punto a nuestro favor. Y esto hay que explicárselo a la gerencia. "Cuando un público o los medios se concentran en un tema tal como la disposición de desperdicios tóxicos, sólo la honestidad absoluta tendrá éxito. Los buenos comunicadores lo saben, pero deben demostrarlo a los gerentes escépticos una y otra vez, y en ocasiones hacer referencia a experiencias de otras compañías" (Pinsdorf, 1987, p.38).

Aparte de la honestidad con nuestros públicos, durante su manejo debemos responder a otras necesidades que determinarán cómo somos percibidos y cuál será nuestra relación con nuestros distintos públicos. Una de las necesidades vitales es la de información. ¿Qué hacemos como empresa? ¿Quiénes somos? ¿Cómo pensamos? Al crear el ambiente propicio para una comunicación efectiva y al mantener el foco en sus distintos públicos, el especialista en comunicación puede crear un plan exitoso para acercar aún más a los clientes y sus productos o servicios que ofrece, ya que los públicos actúan basándose en percepciones. Cómo ven a las compañías y sus líderes, correcta o incorrectamente,

es casi tan importante como lo que la compañía es en realidad. "Lo que la gente piensa - cierto o no - dicta sus acciones. ¿Porqué habría de tener tanto éxito la falta de información? El público y los medios a menudo actúan tomando como base lo que ven o creen, y no siempre es la verdad. Muchos desastres recientes - causantes de daños a compañías en términos económicos, apoyo público, lealtad de sus empleados y patrocinio de sus productos - estaban relacionados con percepción pública, relaciones con los medios y comunicaciones" (Pinsdorf, 1987, p.56)

Si es importante comunicarnos efectivamente con nuestros públicos durante tiempos de calma, más importante aún es durante una crisis. Y un factor a sumar es hacerlo a tiempo ya que si la gerencia se niega a decir su historia, otro lo hará, y probablemente de forma incorrecta. "El público, después de todo, ve la ausencia de una negativa inmediata como aceptación de culpa; los abogados a menudo piensan que el silencio es un derecho" (Adams, 1992, p.13). "Los abogados se preocupan por los riesgos legales de hablar. En algunas ocasiones hay desacuerdos sobre quién debe hacerlo. Y algunos ejecutivos están temerosos de enfrentar a los medios. Los gerentes deben integrar todas las fuerzas operantes en su ambiente manejando las emociones, miedos, y expectativas" (Pinsdorf, 1987, p.83).

Todas las posibles consecuencias del silencio absoluto en momentos críticos deben ser explicadas a la gerencia ya que existe una tendencia general de pesar y tomar en consideración solamente las consecuencias legales, relegando

así las consecuencias en los públicos. "Parecer ser que los abogados están a cargo de limitar los riesgos de sus clientes de ser demandados. Pero el daño a una corporación es peor al perder en la corte de opinión que en la corte legal" (Saffir & Tarrant, 1983, p. 84).

La urgencia con que los medios de comunicación nos demandan información en un momento de crisis es crucial al establecer la tónica en que se cubrirá el evento. La demanda de los medios por información generalmente no coincide con la rapidez con que los consejeros legales aprueban la información a ofrecer. Y si la seguridad pública está en juego: hay que decirlo todo y rápido. Esto no sólo minimizará los temores, ya que el público será informado; significa además, que los reporteros tendrán titulares sólo una vez. "La clave al manejar los medios durante una crisis, o cualquier situación que genere cobertura negativa, es no tratar de influenciar la intensidad de la cobertura, sino trabajar para limitar su duración" (Hertsgaard, 1988, p. 126). "La percepción es la realidad. A pesar de que a muchos ejecutivos no les gusta, los medios de comunicación establecen la percepción que se tendrá de su organización. Así que en esta nueva disciplina de manejo de reputación, el manejo organizado, agresivo y a tiempo, de los medios, es mandatorio" (Patterson, 1993, p. 47).

La falta de respuesta puede causar además, lo que se conoce como vacío de información ("information gap"), que ocurre cuando el público no conoce los beneficios de los productos o servicios que les brinda la existencia de la compañía o no entiende cómo un hecho puede afectarles financieramente,

ambientalmente o en otra forma negativa. "Satisfacer el interés del público para beneficio de todas las partes en conflicto, es un prerrequisito a las relaciones públicas lucrativas" (Cutlip & Center, 1971, p.1). "El jurado en un juicio a través de la prensa es el público. Un factor nuevo para muchos gerentes y abogados es que, el público decidirá no sólo basándose en lo que es justo y cierto, sino que decidirá sobre la base de "lo que es mejor para mí". Así que la tarea en un juicio a través de la prensa es, no tan sólo tratar de mostrar lo que es justo, sino mostrar cómo el público se beneficiará si salimos vencedores" (Dilenschneider, 1993, p. 29). Las organizaciones deben resaltar los beneficios que obtendrá el público, no la organización. El público es el juez y el ignorar a ese juez al no presentar evidencia en pro del bienestar público y defender su organización y los beneficios de su práctica, es como no presentarse ante una citación en la corte. (Adams, 1992)

Influenciar el comportamiento de públicos claves y establecer una reputación de ganador son términos muy amplios para definir específicamente lo que la gerencia espera de sus relacionistas. Lo más indicado es explorar cuáles son las funciones que les asignan o esperan que realicen y luego ver cómo los evalúan.

Función

En el ámbito local, representantes de la alta gerencia como Diego Suárez (1985), recalcan la importancia de que las relaciones públicas formen parte de la filosofía corporativa. Este presenta las relaciones públicas como una función

gerencial que debe estar integrada a la planificación corporativa, y desarrollada en forma de programa, con metas a corto y largo plazo.

Sin embargo, los siguientes estudios realizados localmente, demuestran que generalmente las funciones asignadas a los relacionistas son de ejecución. En el área de comunicación las expectativas de la alta gerencia coinciden con el desempeño de los relacionistas. El área gerencial refleja cómo la actitud y el desempeño esperado por la alta gerencia afectan las funciones del relacionista.

En la tesis de maestría de Orlando Martínez, "La opinión del ejecutivo en Puerto Rico acerca de la profesión de relaciones públicas" (1990), un 50% de la alta gerencia encuestada opinó que las relaciones públicas son altamente especializadas y un 43.8% las clasificó como especializada. Sin embargo, un 56.2% de la alta gerencia clasificó al profesional de relaciones públicas como empleado de cuello blanco y no como parte de la alta gerencia. En cuanto a la percepción de calidad profesional, un 67.7% los calificó como buenos, un 22.6% como pobre y un 9.7% como excelentes. Según los resultados de este estudio podríamos resumir que las relaciones públicas es una profesión especializada cuyos profesionales no pertenecen a la alta gerencia pero su calidad profesional es buena.

En el área de comunicación, la alta gerencia opinó que el relacionista debería involucrarse primordialmente en relaciones con la comunidad (96.8%), eventos especiales (75%) y contacto con los medios (71.4). Estos datos reflejaron

que al momento del estudio no existía diferencia entre la labor que realizaban los relacionistas y lo que el ejecutivo opinaba que debería estar llevando a cabo.

En el área gerencial, el ejecutivo veía al relacionista participando en lo que es pertinente a la comunidad y los medios. Sobresalieron entonces, el desarrollo de programas de investigación para identificar tendencias (75%), asesoramiento a la gerencia en su adaptación a la comunidad (73.3%) y el desarrollo de planes de crisis (72.4%). Al momento del estudio, ésta última faceta estaba siendo llevada a cabo por la gerencia local y el relacionista tenía poca participación en ella. En resumen, el ejecutivo esperaba que en área gerencial el relacionista desarrollara entre otras cosas planes de crisis, pero no estaba sucediendo.

En los Estados Unidos, la Asociación Americana de Relaciones Públicas (PRSA, por sus siglas en inglés), llevó a cabo un estudio entre los CEO's donde éstos valoraron la función de relaciones públicas ("Michigan CEO's", 1993). El estudio reflejó que los CEO's consideran más importante la habilidad del relacionista para llegar a un mutuo acuerdo con los públicos, que la habilidad que pueda tener para persuadir al público a aceptar el punto de vista de la compañía. La mayoría (95%) consideraba que la habilidad más importante del relacionista es la destreza de comunicación, seguida de su orientación hacia resultados que

puedan medirse (77%), contacto con los medios (74%), habilidad para resolver problemas (70%), conocimientos administrativos (61%) y planificación estratégica (51%).

Destrezas de comunicación tales como relaciones con los medios (80%) y comunicaciones con los empleados (80%), fueron mejor evaluadas que los servicios de consejería como asesorar a la alta gerencia (38%), manejo de crisis (37%) y monitoreo de "issues" (34%). También se encontró que las relaciones públicas están en el tercer lugar en rendimiento por inversión (ROI, por sus siglas en inglés), antecedidas por el servicio al consumidor y ventas y mercadeo. A pesar de estos hallazgos, siete de cada diez CEO's supervisa directamente al ejecutivo de relaciones públicas.

En la tesis de maestría de Nydia Cardona (1994), "Conocimiento de los CEO's sobre mercadeo y relaciones públicas y su efecto al asignar tareas", los hallazgos reflejaron que para el logro de los objetivos organizacionales los CEO's le otorgan la siguiente importancia a la función de las relaciones públicas. Un 36% opinó que casi siempre una organización podría mejorar o ganar prestigio, seguido por un 27% que contestó frecuentemente. Un 36% contestó que casi siempre se podría educar a los públicos internos con relación a la posición de la empresa sobre algún asunto y un 27% le otorgó casi siempre en relación con los públicos externos, empatado con un 27% de frecuentemente.

Con relación a las tareas más asignadas, en este estudio la labor técnica sobresalió versus la función gerencial. Un 64% asigna la preparación de

materiales sobre la compañía, tales como folletos y boletines. Un 55% asigna la preparación de artículos sobre productos para distribuirlos en los medios noticiosos y un 45% la investigación de la opinión sobre la compañía y actividades comunitarias. Sólo un 36% asigna el asesorar a la alta gerencia en momentos de crisis.

En cuanto a la participación del relacionista en el proceso de toma de decisiones, se concluyó que un 45% casi siempre ayuda a establecer los objetivos generales de la compañía, participa en el proceso de formular metas, ayuda a definir la misión de la organización y se reúne con la gerencia en momentos de crisis.

Es relevante destacar el "casi siempre" de la participación del relacionista en la toma de decisiones. Si comparamos esta aseveración versus la expectativa general que la alta gerencia tiene de las comunicaciones; que estén ligadas a objetivos y metas corporativas; vemos que la respuesta más apropiada es "siempre". En el área de manejo de crisis, esta es una función del relacionista, donde él debe ser el estratega y trabajar con un equipo.

Al preguntarle a los CEO's si no se podría mejorar preventivamente posibles crisis en una organización, un 36% contestó que casi nunca y un 18% dijo que pocas veces. Sólo un 36% de las personas encargadas de las relaciones públicas indicaron que realizan la función de manejo preventivo de crisis y todos ellos son los presidentes de sus respectivas compañías. Estos resultados implican

que ninguno de los CEO's entrevistados considera que un relacionista puede prevenir posibles crisis, a menos que él mismo realice esta tarea.

Esta investigación sustenta una de las hipótesis de nuestro estudio. Si la alta gerencia piensa negativamente sobre lo que puede lograr un relacionista en la prevención y manejo de crisis, no lo utilizará para esa función. ¿O será que el desempeño demostrado por los relacionistas en momentos de crisis no ha sido el mejor y por eso no los utilizan?

En cuanto al desempeño esperado por los CEO's en momentos de crisis, una encuesta realizada por Sperber y Lerbinger (1982) para su libro *Manager's Public Relations Handbook*, reflejó que éstos esperan que su departamento de relaciones públicas se destaque en tres aspectos: contener el daño de la reputación de la compañía, proveer un sistema de alerta temprana para detectar crisis causadas por grupos disidentes o el gobierno, e intervenir en crisis causadas por conflictos humanos.

Dale A. Johnson, CEO de SPX, una compañía con base en Michigan, señala en un artículo (*Public Relations Tactics*, 1995) que espera que un relacionista contribuya a su compañía anticipando y preparándose para crisis potenciales y adoptando el grado apropiado de apertura cuando llegue una crisis. O sea, que sepa delinear cuán accesibles deben ser y cuánta información se proveerá.

Evaluación

Para hablar de desempeño esperado debemos explorar cómo se evalúa y cuáles son los criterios, ya que por años se ha comentado que nuestra profesión maneja muchos "intangibles" y resultados no-numéricos.

Según Lesley (1986) hay medidas específicas y semi-específicas para evaluar y medir la práctica de la profesión. Las medidas específicas incluyen criterios tales como exposición, comprensión y retención de los mensajes enviados, el impacto alcanzado sobre las actitudes y comportamientos de la audiencia y la distribución de los diferentes mensajes enviados. Algunos métodos son recopilación, registro y asignación de valor en dólares a los recortes noticiosos; encuestas y grupos focales.

Las medidas semi-específicas incluyen el balance general en los medios, aceptación basada en juicios y referente a los valores dados a los esfuerzos que se hacen, cómo trabajar con las minorías y comunidades, interrelacionarse con el gobierno y ganar opinión pública favorable.

Otras técnicas para medir las relaciones públicas son las presentadas por Soderberg (1986). Estas están divididas en cuantitativas, cualitativas, encuestas y definición de impactos. Las cuantitativas incluyen como método el espacio obtenido en columnas y la exposición generada a través de los esfuerzos de relaciones públicas. Las cualitativas incluyen la efectividad antes y después, comparación de mercados controlados y respuestas directas de los consumidores. En fin, lo que sea más allá de los números. En las encuestas se puede evaluar la

información sobre los mensajes y actitudes tomadas, comparar resultados con la competencia y definir el impacto de un programa.

La investigación "¿Cómo se evalúa la efectividad de la práctica del relacionista profesional en Puerto Rico?" de Lesbia Hernández (1994) nos ofrece información relevante sobre cómo se evalúa la práctica localmente. Entre los criterios utilizados para evaluar la efectividad de la práctica un 72% utiliza como criterio el cambio de actitudes, opiniones o comportamiento. Un 61% utiliza la comprensión o potencial del mensaje y la distribución del mensaje a través de diferentes medios, un 44% la retención del mensaje y un 27% la cantidad de canales utilizados. Los encargados de hacer esta evaluación son en un 50% los clientes, en un 44% los supervisores de los relacionistas, en un 27% los propios relacionistas y en un igual porcentaje, investigadores independientes.

La frecuencia con que se evalúa a los relacionistas es irregular. A un 44% los evaluaron menos de tres veces durante los últimos doce meses, 11% fueron evaluados de tres a seis veces en el mismo periodo, 11% más de doce veces y 5% de diez a doce veces.

En cuanto a la evaluación de planes de crisis hay dos momentos en que se evalúan: antes y después de la crisis (Devereaux, 1994). La pre-prueba de sistemas y procedimientos es la simulación que permite practicar cómo se comportarían en una organización de ocurrir una crisis. Para la pre-prueba se requiere que haya un plan de manejo de crisis para probar su efectividad y analizar las ejecutorias de los participantes. En la prueba post-crisis se juzga cómo funcionó

el plan y en algunos casos participan expertos externos al departamento de comunicación. Participantes de distintos grupos deben incluirse en la evaluación: medios noticiosos, centros de emergencia, empleados, comunidades afectadas y ejecutivos de la corporación. En esta prueba se obtiene información mediante cuestionarios y el análisis de toda la exposición obtenida en los medios.

Son muchas las áreas en que debemos prepararnos, pero sólo si demostramos que estamos capacitados como profesionales para manejar la relación de una empresa con sus públicos y que nuestros resultados son medibles, al igual que en otras profesiones, podremos aspirar a formar parte del reducido grupo que diseña las metas y objetivos corporativos.

Es por esta razón que, como requisito para el grado de maestría, estudiaremos la opinión gerencial sobre el desempeño esperado de los relacionistas, su actitud hacia la utilización de sus servicios en momentos de crisis y cómo se relaciona con el desempeño de estos.

Esta investigación se concentrará en la industria farmacéutica en la Isla. Las razones para seleccionar a los gerentes de esta industria incluyen la susceptibilidad de la misma a episodios de crisis. Esto se debe en parte a la naturaleza de sus productos y la confianza que requiere, de parte del consumidor al patrocinarlos. Además, las farmacéuticas tienen como uno de sus objetivos primordiales el tratar de obtener y mantener una imagen de seguridad y responsabilidad. Otra razón para seleccionar a esta industria como objeto de estudio es su importancia dentro del desarrollo económico de la Isla.

La aportación de esta investigación radicará en establecer unas guías sobre el desempeño esperado por los gerentes cuando los relacionistas manejan públicos en momentos de crisis. Estas guías serán de utilidad para todos los practicantes de la Isla al presentar planes de crisis y servirá además como referencia de futuras investigaciones en el manejo de crisis en Puerto Rico.

B.3 Definición de conceptos

Crisis- Eventos que pueden afectar negativamente las operaciones normales de una organización.

Gerente - Persona encargada de supervisar la labor del relacionista profesional.

Actitud - Inclinação, disposición hacia utilizar los servicios de relacionistas públicos en situaciones relacionadas con crisis o específicas de crisis.

Desempeño - Evaluación de la labor de los relacionistas en situaciones de crisis en términos de: desarrollo de planes, detección temprana de issues, habilidad para persuadir al público a aceptar el punto de vista de la compañía, asesoramiento a la gerencia con relación a la información que se proveerá, relaciones y contacto a tiempo con los medios para limitar la cobertura negativa, contener el daño a la reputación de la empresa y balance general en los medios.

Desempeño esperado - Evaluación de lo que espera que haga un

relacionista en situaciones de crisis en términos de: desarrollo de planes, detección temprana de issues, habilidad para persuadir al público a aceptar el punto de vista de la compañía, asesoramiento a la gerencia con relación a la información que se proveerá, relaciones y contacto a tiempo con los medios para limitar la cobertura negativa, contener el daño a la reputación de la empresa y balance general en los medios.

B.4 Identificación y definición de variables

En esta propuesta se pueden señalar como variables el desempeño de los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis y la actitud de los gerentes de la industria farmacéutica hacia la utilización de estos. Otra variable es el desempeño esperado por los gerentes, de los relacionistas, al manejar públicos en momentos de crisis.

Actitud hacia la utilización - Disposición a usar los servicios de un relacionista en las siguientes situaciones: paros laborales; eventos especiales tales como: concursos y fiestas; fuego o accidente en la empresa; preparación de materiales sobre la compañía como folletos y boletines; regulación o desregulación de una industria; coordinar conferencias de prensa para dar a conocer un producto o servicio; fallas en productos; redactar y enviar a los medios artículos sobre productos, servicios o la organización; problemas ambientales; y

desarrollo y coordinación de actividades en la comunidad en la que opera la empresa.

Desempeño - Evaluación de la labor de los relacionistas en situaciones de crisis en términos de: desarrollo de planes, detección temprana de issues, habilidad para persuadir al público a aceptar el punto de vista de la compañía, asesoramiento a la gerencia con relación a la información que se proveerá, relaciones y contacto a tiempo con los medios para limitar la cobertura negativa, contener el daño a la reputación de la empresa y balance general en los medios.

Desempeño esperado - Evaluación de lo que los gerentes esperarían que haga un relacionista en situaciones de crisis en términos de: desarrollo de planes, detección temprana de issues, habilidad para persuadir al público a aceptar el punto de vista de la compañía, asesoramiento a la gerencia con relación a la información que se proveerá, relaciones y contacto a tiempo con los medios para limitar la cobertura negativa, contener el daño a la reputación de la empresa y balance general en los medios.

B.5 Hipótesis general

El **desempeño** de los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis está **directamente relacionado** con la **actitud** hacia la **utilización** de estos por los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

El **desempeño** de los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis está **directamente relacionado** con el **desempeño esperado** por los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

El **desempeño esperado** de los relacionistas por los gerentes al manejar públicos en momentos de crisis, está **directamente relacionado** con la **actitud** hacia la utilización de estos en la industria farmacéutica en Puerto Rico.

La **actitud hacia la utilización** de relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** a la de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

El **desempeño** de los relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** al de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

El **desempeño esperado** de los relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** al de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

A. Diseño de investigación

La investigación se diseñó a la luz de la información obtenida en el marco teórico. Una vez identificadas las variables se formularon las hipótesis del estudio. Para probarlas se examinó una muestra de la población previamente identificada. La selección de la muestra se hizo utilizando el método estratificado. Se constituyó un cuestionario utilizando la escala Likert de opinión y los indicadores encontrados en el marco teórico. Se determinó la confiabilidad y validez del instrumento y se administró. Luego de la recopilación de datos, se computaron los resultados y serán presentados.

B. Instrumentos de medición

El propósito de esta investigación es examinar una muestra para hacer inferencias de la población sin manipular ninguna variable, por eso utilizaremos la encuesta. Con este tipo de diseño lograremos explicar la relación existente entre las variables de las hipótesis.

Las variables "*actitud hacia la utilización*", "*desempeño*" y "*desempeño esperado*" se midieron a través de la escala Likert para medir la opinión de la muestra. Esta escala es la más apropiada ya que, lo que queremos medir es cuán de acuerdo están los entrevistados con la ejecución de los relacionistas en torno a

los indicadores bajo medición. Esto se logra mejor con el diseño Likert para medir actitudes.

En esta escala se presentan una serie de declaraciones positivas y negativas acompañadas por una escala de siete respuestas para que el encuestado diga cuán de acuerdo está con la declaración.

La confiabilidad de la investigación se determinará mediante el uso del método de consistencia interna el cual se ajusta a la escala Likert de opinión. La validez se determinará a través del procedimiento de contenido, el cual requiere que se especifique todo lo que contiene la construcción. Luego se le pedirá a unos jueces que juzguen si el contenido del instrumento es representativo del universo de construcción y si mide lo que se pretende medir.

C. Procedimientos

C.1 Participantes en la investigación

Participará en la investigación la persona encargada de supervisar la labor del relacionista en las industrias farmacéuticas en la Isla que tengan relacionistas o una firma que les provea los servicios.

C.2 Muestreo

El universo de industrias farmacéuticas en la Isla es de 64, según la Administración de Fomento Económico. Se recomienda que la muestra no sea menor de 30 sujetos de la población total y que sea mayor del 10 por ciento de la misma para que sea representativa. (Roscoe, 1969) Ya que el 10 por ciento del

universo es menor de 30, se determina que para tener una muestra representativa deben responder por lo menos 30 participantes. Este marco muestral será depurado, sin duplicidad, ausencia, o con elementos ajenos, para entonces seleccionar la muestra. Nos aseguraremos que la muestra tenga un relacionista o firma que les provea los servicios mediante llamadas telefónicas previas al envío del cuestionario.

El método de muestreo que se propone para esta investigación es el estratificado ya que es el que menos probabilidades de error tiene. Además, con el método estratificado podremos dividir la muestra en dos: los que tienen relacionistas y los que utilizan una firma de relaciones públicas; para luego comparar las estratas. La muestra de las estratas será proporcional a los tamaños poblacionales. La selección se hará por computadora aunque habrá que llamar previo al envío de los cuestionarios para conocer a cuál estrata pertenece el participante y asegurarnos de la proporción de las estratas.

Luego de la recopilación de datos, las respuestas serán analizadas con el programa Statistical Package for the Social Science (SPSS), para obtener los resultados del estudio.

C.3 Recopilación de datos

Los cuestionarios se enviarán por correo con sobres predirigidos para facilitar la respuesta de los participantes. Además, se les proveerá las facilidades para que devuelvan el cuestionario via fax. A la devolución de cuestionarios se le dará seguimiento mediante llamadas telefónicas.

D. Análisis de datos

El análisis estadístico incluyó la formulación de la hipótesis investigativa y la nula con el propósito de hacer la prueba de hipótesis y determinar el método adecuado para el análisis.

La probabilidad aceptable de error (alfa) fue de .05, con un 95% de confiabilidad. Cada una de las hipótesis tiene dos variables, todas en intervalo, considerando la escala Likert como la comunidad científica la está considerando. (Smith, 1988)

El coeficiente de correlación a utilizado fue Pearson's r, para determinar si la relación de las variables era lineal directa. Pearson's r se utiliza cuando buscamos comparar variables que están en un nivel de medición de intervalo o proporcional. (Smith, 1988) Utilizamos además, la prueba T en tres de las hipótesis para determinar diferencias significativas.

Se observó el nivel de significancia ofrecido por SPSS para probar la hipótesis. Si éste valor era inferior al 5%, se aceptaba la hipótesis investigativa y se rechazaba la nula.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

A. Descripción de los resultados del estudio

El propósito de esta investigación fue estudiar la opinión gerencial sobre el desempeño esperado de los relacionistas, actitud hacia la utilización de sus servicios en momentos de crisis y cómo se relaciona con el desempeño de éstos. Además, examinar si existían diferencias en actitud, desempeño y desempeño esperado por los gerentes hacia relacionistas internos y externos.

El capítulo presenta los resultados obtenidos a través del estudio. El análisis de los resultados comienza con las preguntas que recogen la opinión sobre la actitud hacia la utilización de relacionistas, seguidas por las de experiencias pasadas y futuras utilizando en momentos de crisis relacionistas internos o externos, desempeño, desempeño esperado, datos de experiencia supervisando relacionistas y educación formal en relaciones públicas. Se utilizó la distribución de frecuencias y por cientos representadas en tablas y figuras como método de presentación de los hallazgos más sobresalientes. Además, se presentó la diferencia entre los gerentes que utilizaron relacionistas externos e internos. Estos análisis se llevaron a cabo a través de un programa de distribución de frecuencias y correlación de variables de "Statistical Package for the Social Science" SPSS Versión 10.1

Actitud hacia la Utilización

La Tabla 1 muestra la distribución de frecuencia de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes que contestó el cuestionario respecto a las diez (10) preguntas sobre actitud hacia la utilización de relacionistas en momentos críticos. La Tabla 2 presenta la distribución porcentual de los que utilizaron relacionistas internos correspondientes a las diez (10) preguntas sobre actitud hacia la utilización de relacionistas en momentos críticos y la Tabla 3 presenta la distribución de los que utilizaron relacionistas externos.

En la Figura 1 se presenta la distribución porcentual de gerentes que han utilizado relacionistas internos o externos en momentos de crisis pasadas y la distribución porcentual proyectada en momentos futuros.

Tabla 1

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre su actitud hacia la utilización de relacionistas en momentos críticos.

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. paros laborales	40	20	30				10
b. eventos especiales (concursos, fiestas)	30	13.3	40	6.7		10	
c. fuego o accidente	26.7	26.7	16.7	10	6.7	13.3	
d. preparar materiales compañía (folletos, boletines)	30	26.7	33.3	10			
e. regulación, desregulación de la industria	6.7	33.3	26.7	16.7			16.7

Tabla 1 (cont.)

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
f. coord. conferencias de prensa	73.3	20					6.7
g. fallas en productos o servicios	43.3	26.7	6.7	13.3	3.3		6.7
h. redacción y envío a los medios	43.3	20	20	16.7			
i. problemas ambientales (derrames, incumplimiento leyes)	46.7	23.3	13.3	6.7		3.3	6.7
j. desarrollo y coordinación actividades en la comunidad	36.7	20	26.7	16.7			

Tabla 2

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes que utilizaron relacionistas internos, sobre su actitud hacia la

utilización de relacionistas en momentos críticos.

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. paros laborales	40		40				20
b. eventos especiales (concursos, fiestas)	40		40			20	
c. fuego o accidente	20	20	40			20	
d. preparar materiales compañía (folletos, boletines)	20	40	20	20			
e. regulación, desregulación de la industria	20	20	20	20			20

Tabla 2 (cont.)

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
f. coord. conferencias de prensa	60	20					20
g. fallas en productos o servicios	40	40					20
h. redacción y envío a los medios	20	20	20	40			
i. problemas ambientales (derrames, incumplimiento leyes)	20	40	20				20
j. desarrollo y coordinación actividades en la comunidad	20	40	20	20			

Tabla 3

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes que utilizaron relacionistas externos, sobre su actitud hacia la

utilización de relacionistas en momentos críticos.

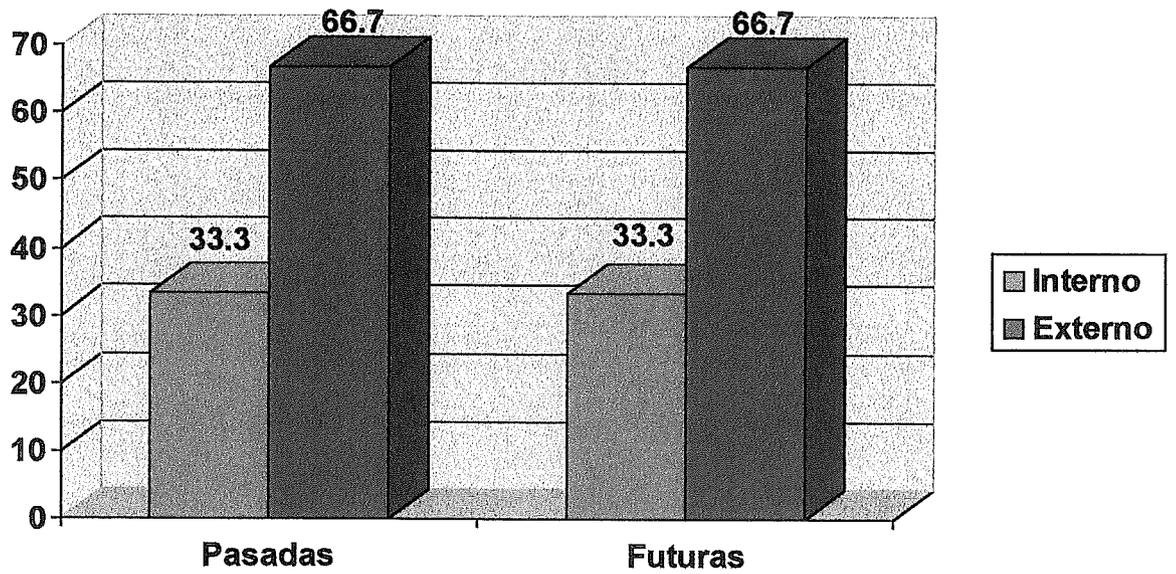
Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. paros laborales	40	30	25				5
b. eventos especiales (concursos, fiestas)	25	20	40	10		5	
c. fuego o accidente	30	30	5	15	10	10	
d. preparar materiales compañía (folletos, boletines)	35	20	40	5			
e. regulación, desregulación de la industria		40	30	15			15

Tabla 3 (cont.)

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
f. coord. conferencias de prensa	80	20					
g. fallas en productos o servicios	45	20	10	20	5		
h. redacción y envío a los medios	55	20	20	5			
i. problemas ambientales (derrames, incumplimiento leyes)	60	15	10	10		5	
j. desarrollo y coordinación actividades en la comunidad	45	10	30	15			

Figura 1

Distribución porcentual de gerentes que han utilizado relacionistas internos o externos en momentos de crisis pasadas y la distribución porcentual de la clase de servicio interno o externo que utilizarían en momentos futuros.



Desempeño

La Tabla 4 muestra la distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes que contestó el cuestionario respecto al desempeño de los relacionistas en momentos de crisis.

Las Figuras 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 presentan las contestaciones sobre desempeño segmentadas entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos y externos. Las figuras muestran los resultados de cada una de las variables en la pregunta cuatro del cuestionario.

Tabla 4

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el

desempeño de los relacionistas en momentos de crisis.

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. detecta a tiempo issues	26.7	36.7	20	13.3		3.3	
b. deja sin plan de manejo de crisis	13.8	20.7	20.7	6.9	17.2	13.8	6.9
c. tiene habilidad para persuadir públicos	6.7	33.3	43.3	16.7			
d. deja a la gerencia sin asesoramiento sobre información a proveer a los medios	13.8	34.5	10.3	34.5	6.9		

Tabla 4 (cont.)

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
e. cuenta con las relaciones y contacta a tiempo a los medios	13.3	53.3	26.7	6.7			
f. generalmente no puede contener el daño a la reputación de la compañía	6.7	33.3	26.7	10	13.3	10	
g. obtiene un balance general positivo en los medios	20	53.3	13.3	13.3			

Figura 2

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos y externos.

a. Detecta a tiempo los issues

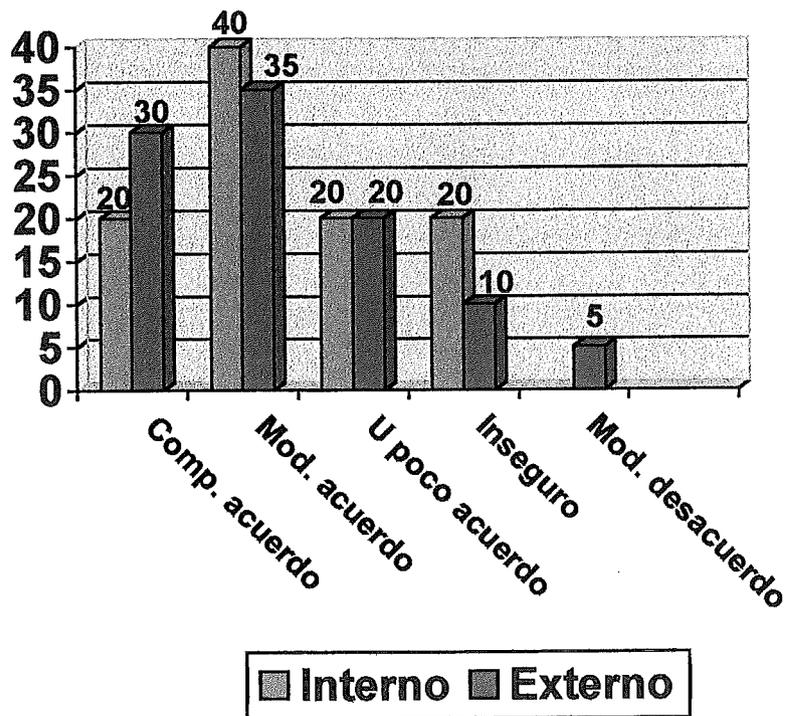


Figura 3

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

b. Deja sin un plan de manejo de crisis

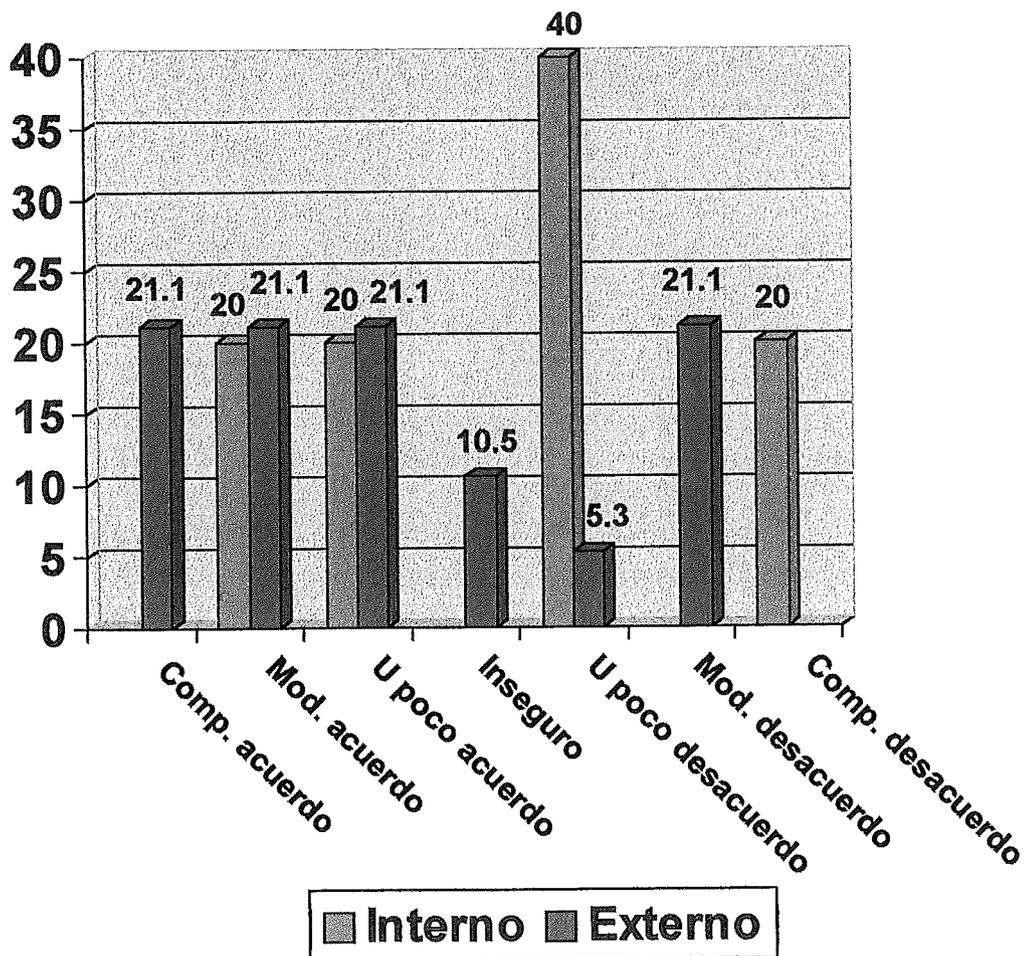


Figura 4

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

c. Tiene habilidad para persuadir públicos

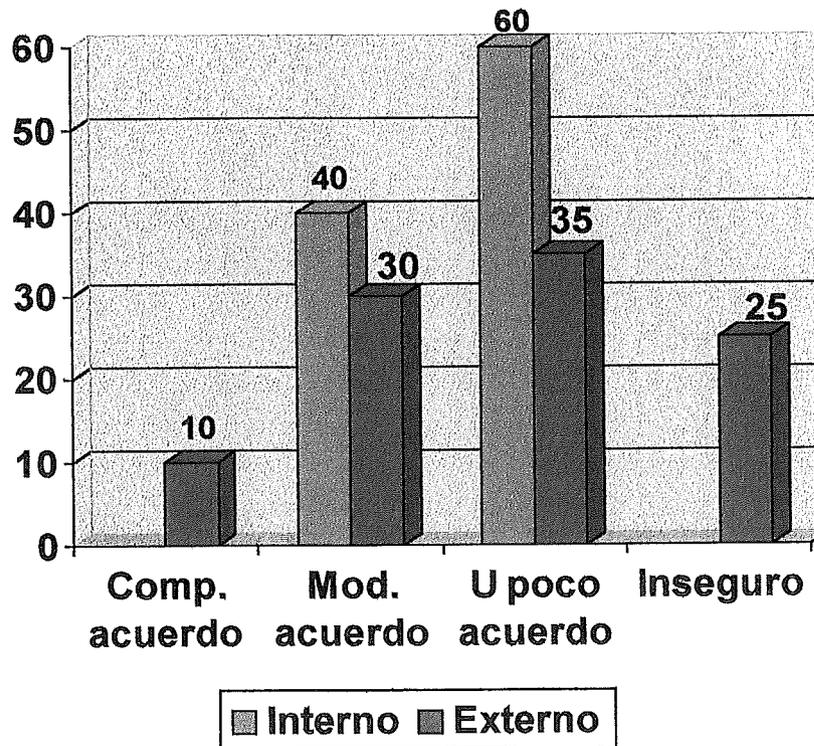


Figura 5

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

d. Deja a la gerencia sin asesoramiento sobre información a proveer a los

medios

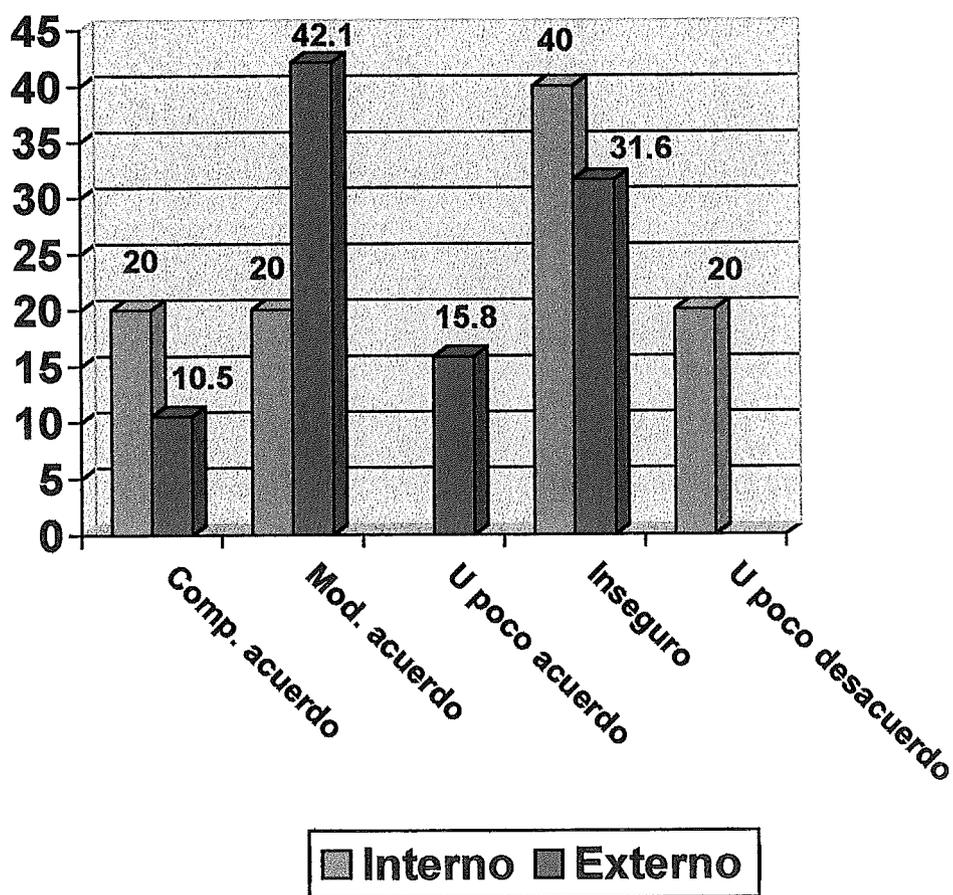


Figura 6

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

e. Cuenta con las relaciones y contacta a tiempo a los medios

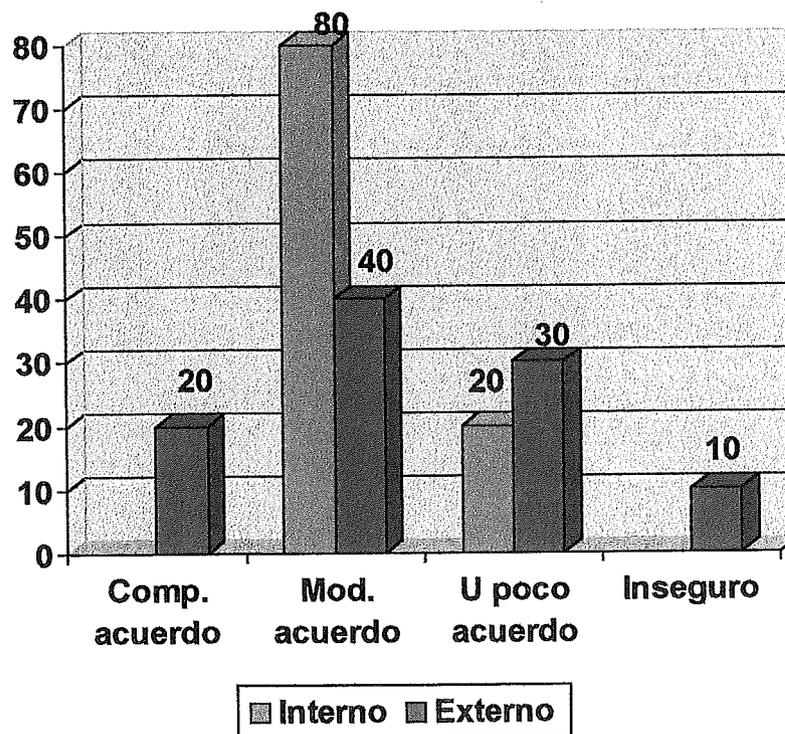


Figura 7

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

f. Generalmente no puede contener el daño a la reputación de la compañía

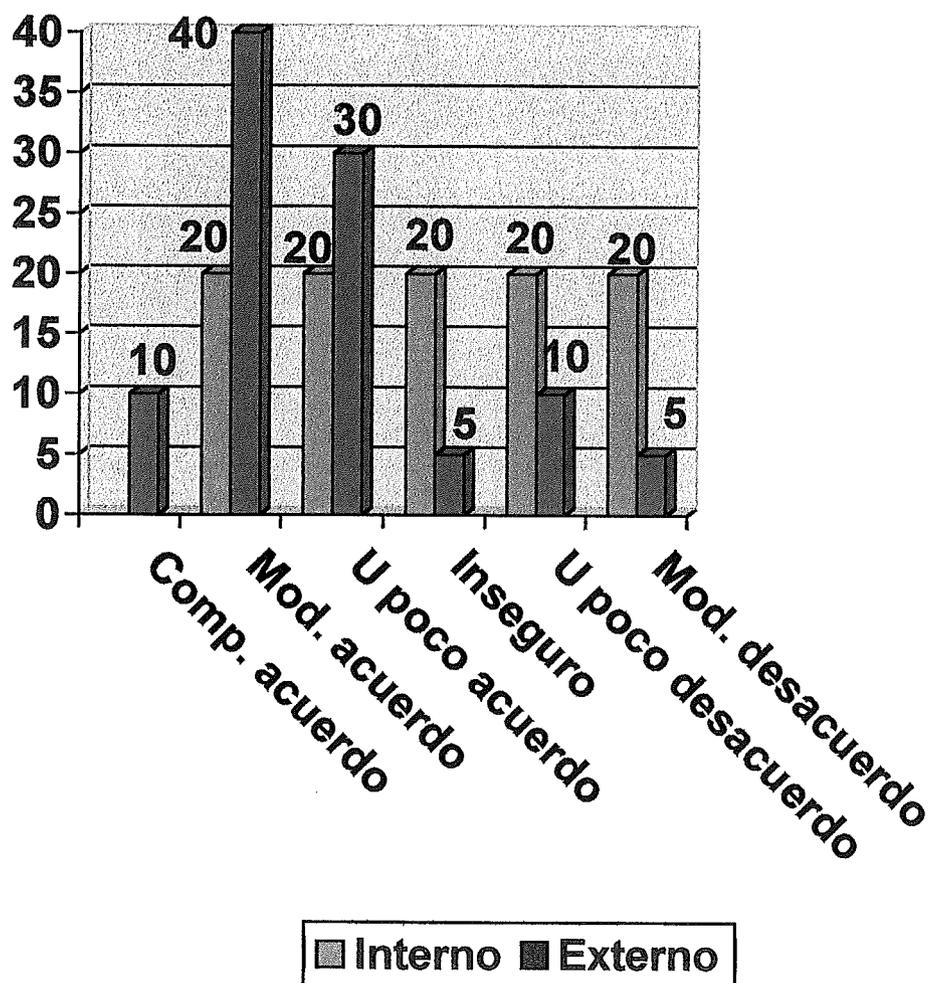
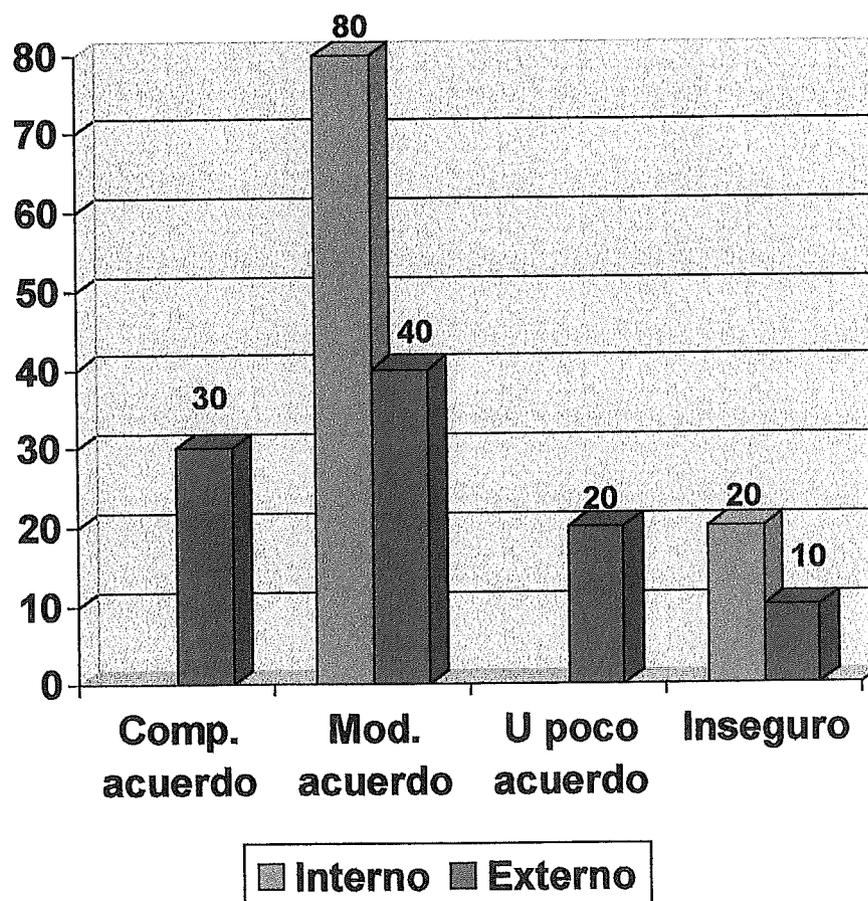


Figura 8

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

g. Obtiene un balance general positivo en los medios



Desempeño esperado

La Tabla 5 muestra la distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes que contestó el cuestionario respecto al desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis.

Las Figuras 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 presentan las contestaciones sobre desempeño esperado segmentadas entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos y externos. Las figuras muestran los resultados de cada una de las variables en la pregunta cinco del cuestionario.

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el

desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis.

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. detecte a tiempo issues	76.7	13.3	6.7		3.3		
b. deje sin plan de manejo de crisis	51.7	6.9		3.4	10.3	6.9	20.7
c. tenga la habilidad para persuadir públicos	53.3	36.7	10				
d. deje a la gerencia sin asesoramiento sobre información a proveer a los medios	83.3		3.3			6.7	6.7

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el

desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis.

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. desacuerdo	% comp. en desacuerdo
a. detecte a tiempo issues	76.7	13.3	6.7		3.3		
b. deje sin plan de manejo de crisis	51.7	6.9		3.4	10.3	6.9	20.7
c. tenga la habilidad para persuadir públicos	53.3	36.7	10				
d. deje a la gerencia sin asesoramiento sobre información a proveer a los medios	83.3		3.3			6.7	6.7

Tabla 5 (cont.)

Situaciones	% comp. acuerdo	% mod. acuerdo	% un poco de acuerdo	% inseguro	% un poco en desacuerdo	% mod. en desacuerdo	% comp. en desacuerdo
e. cuente con las relaciones y contacte a tiempo a los medios	50	50					
f. generalmente no pueda contener el daño a la reputación de la compañía	33.3	20	6.7	13.3	10	16.7	
g. obtenga un balance general positivo en los medios	53.3	33.3		3.3	10		

Figura 9

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes utilizaron relacionistas internos y externos.

a. Detecte a tiempo los issues

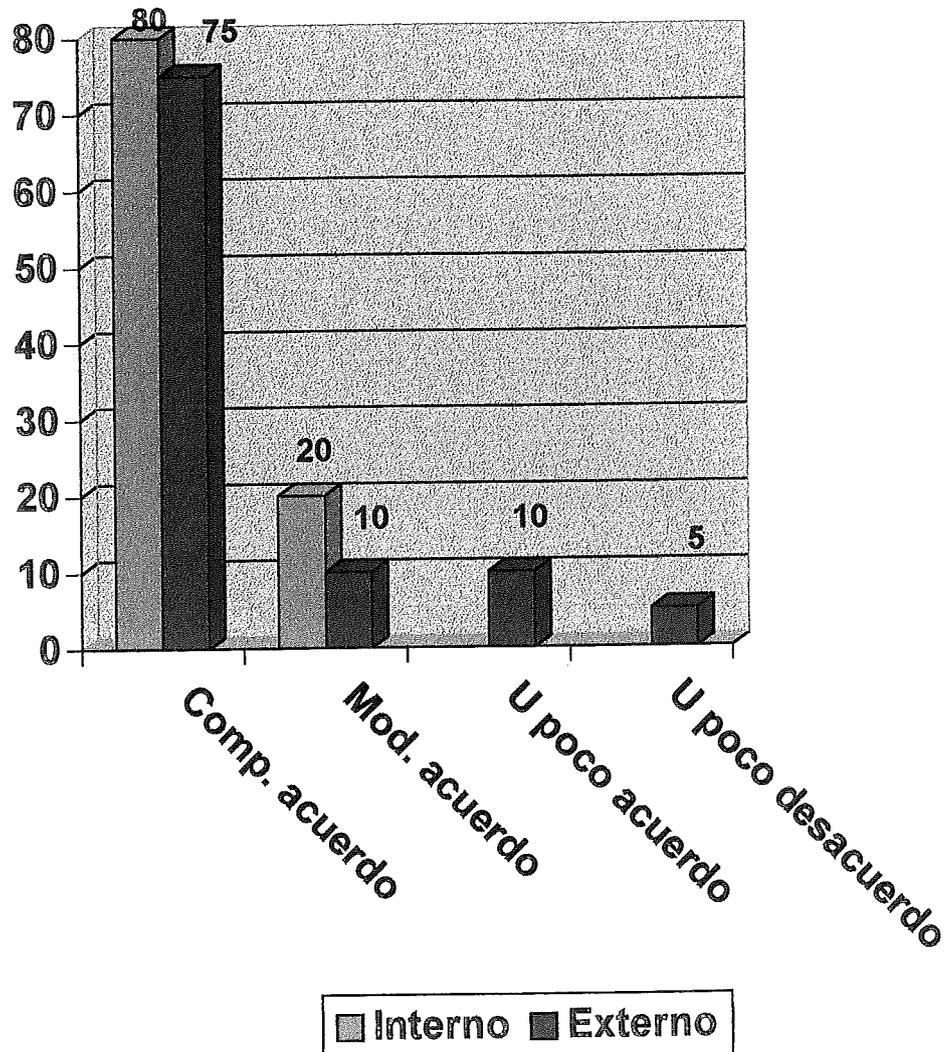


Figura 10

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

b. Deje sin un plan de manejo de crisis

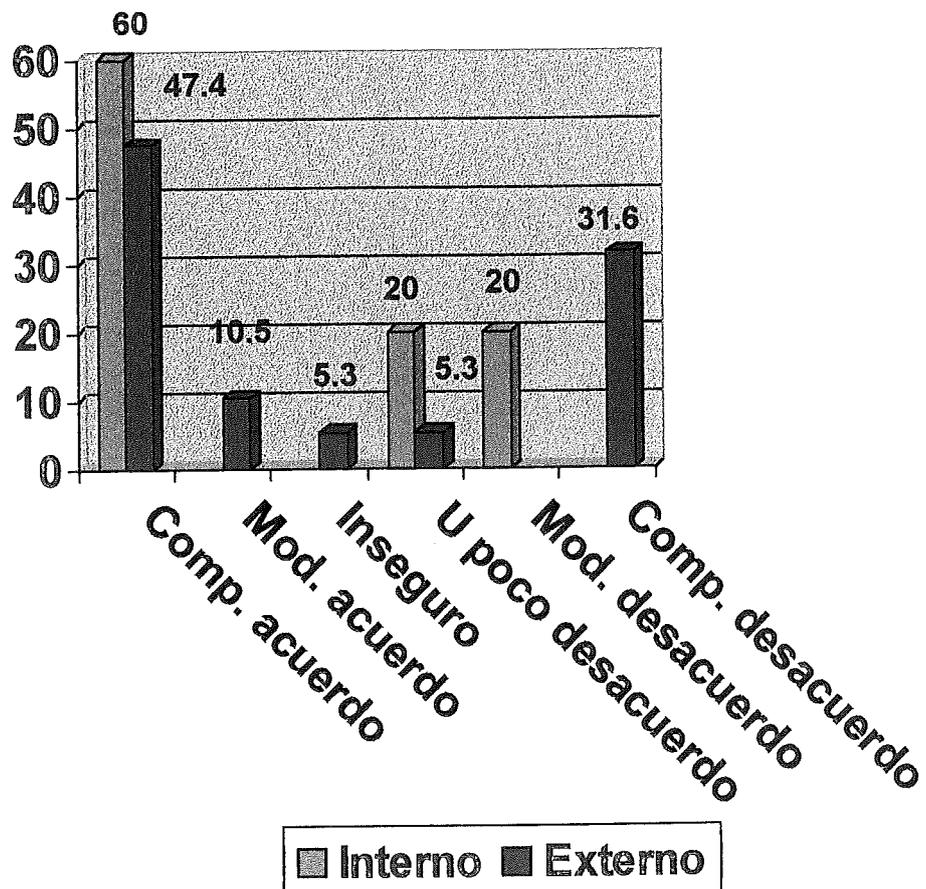


Figura 11

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

c. Tenga la habilidad para persuadir públicos

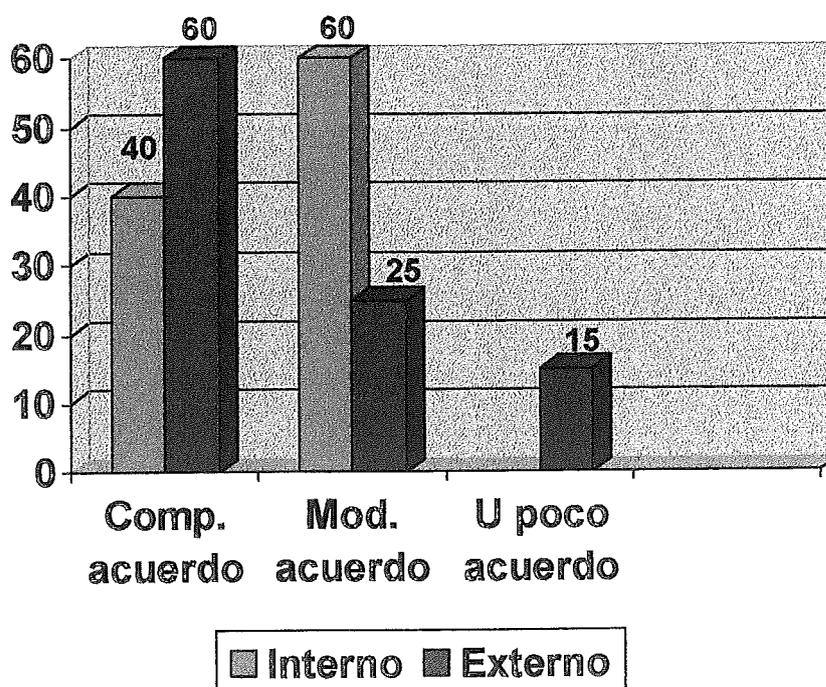


Figura 12

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

d. Deje a la gerencia sin asesoramiento sobre información a proveer a los medios

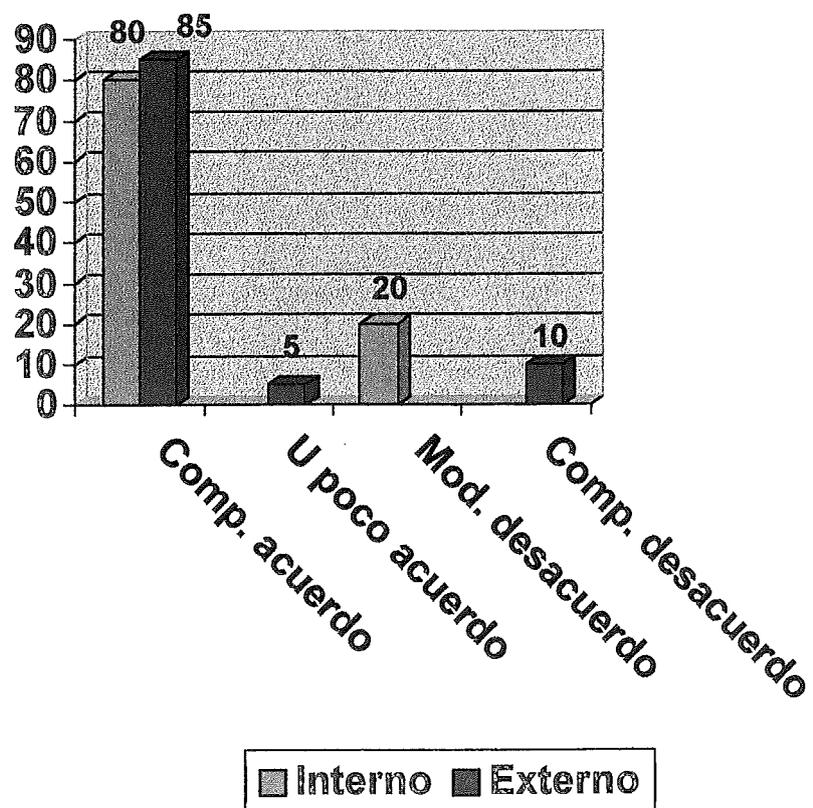


Figura 13

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

e. Cuento con las relaciones y contacte a tiempo a los medios

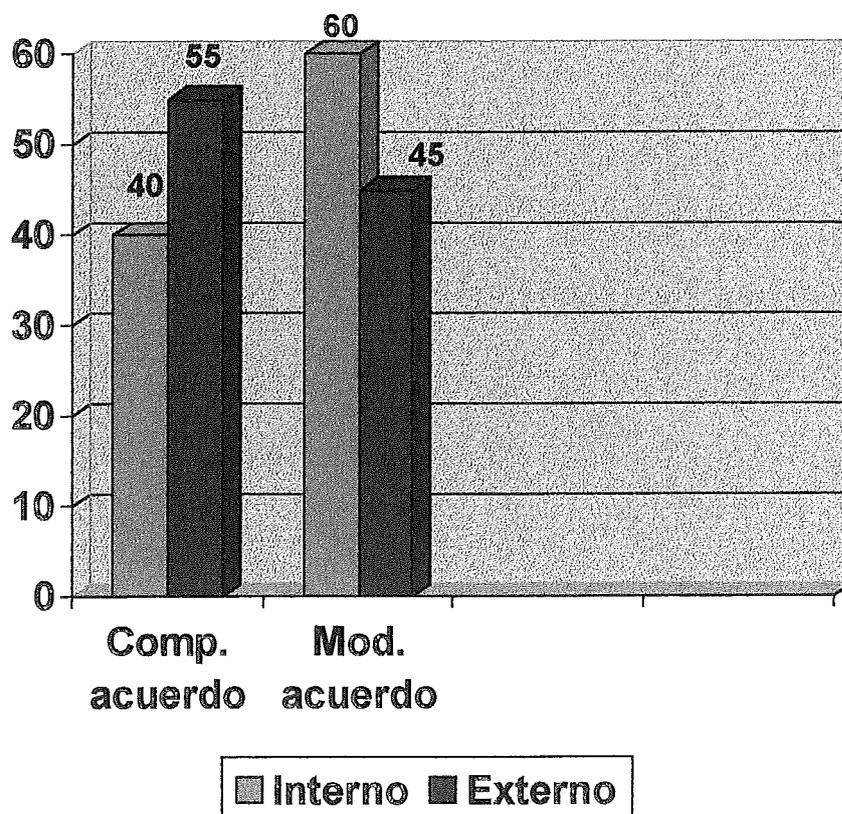


Figura 14

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

f. Generalmente no pueda contener el daño a la reputación de la compañía

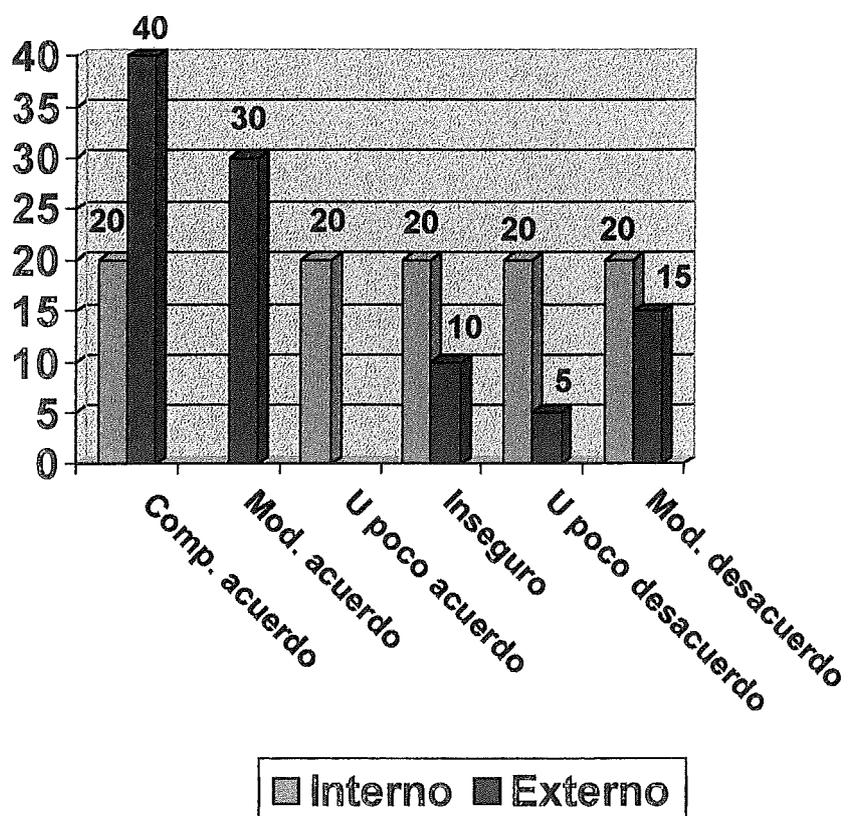
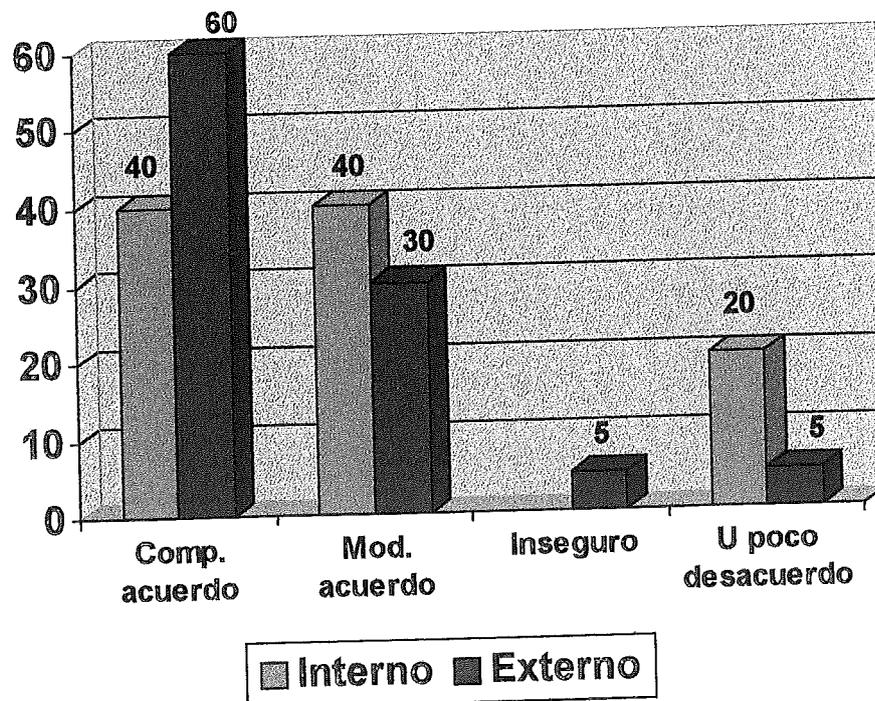


Figura 15

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre el desempeño esperado de los relacionistas en momentos de crisis, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

g. Obtenga un balance general positivo en los medios



Experiencia supervisando relacionistas

La Figura 16 muestra la distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes que contestó el cuestionario respecto a su experiencia en años supervisando la labor de relacionistas.

La Figura 17 presenta las contestaciones sobre la experiencia de los gerentes supervisando la labor de relacionistas, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

Figura 16

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre su experiencia en años supervisando la labor de relacionistas.

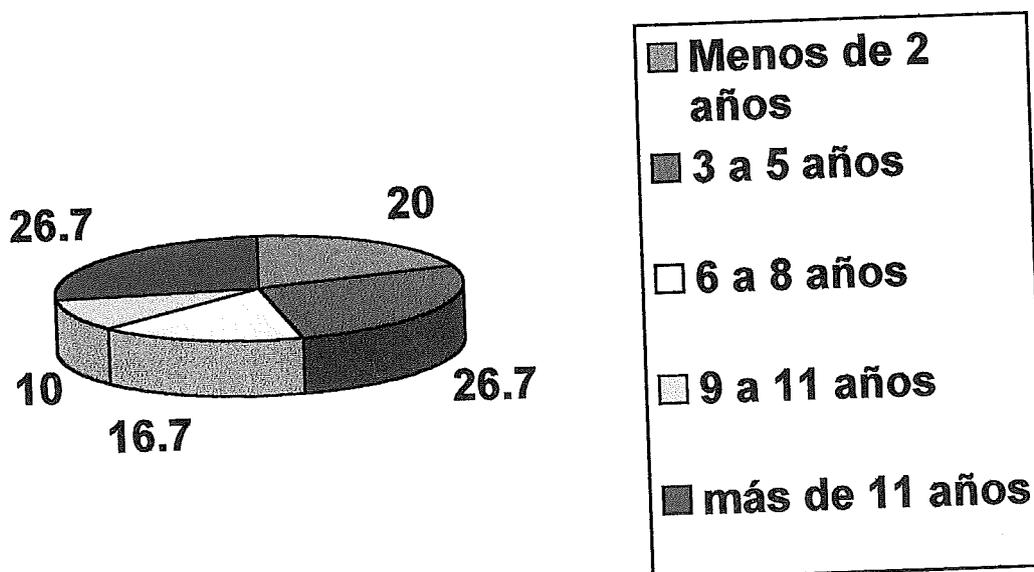
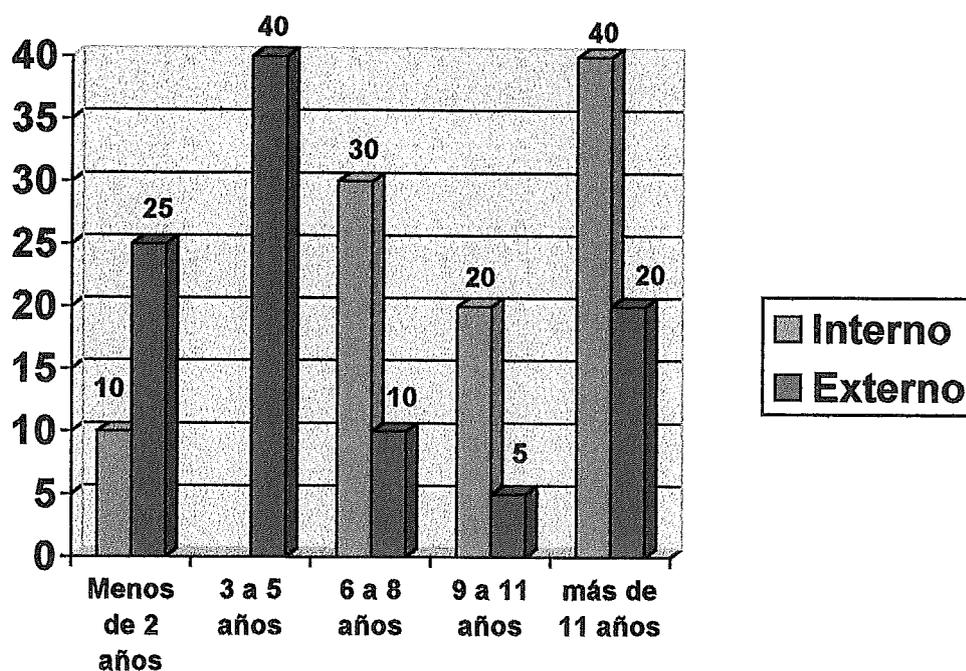


Figura 17

Resultados de las contestaciones ofrecidas por los gerentes de la industria farmacéutica de Puerto Rico sobre su experiencia en años supervisando la labor de relacionistas, segmentada entre los que han utilizado relacionistas internos o externos en momentos críticos.



Número de créditos académicos en relaciones públicas

La Figura 18 muestra la distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes respecto a la cantidad de créditos académicos tomados en relaciones públicas.

La Figura 19 presenta las contestaciones sobre la cantidad de créditos académicos tomados en relaciones públicas, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

Figura 18

Distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes respecto a la cantidad de créditos académicos tomados en relaciones públicas.

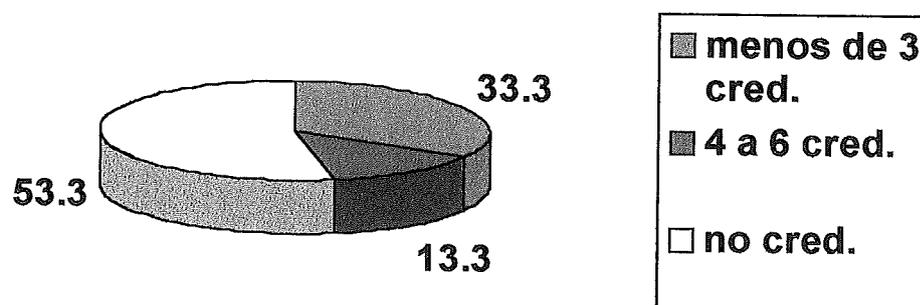
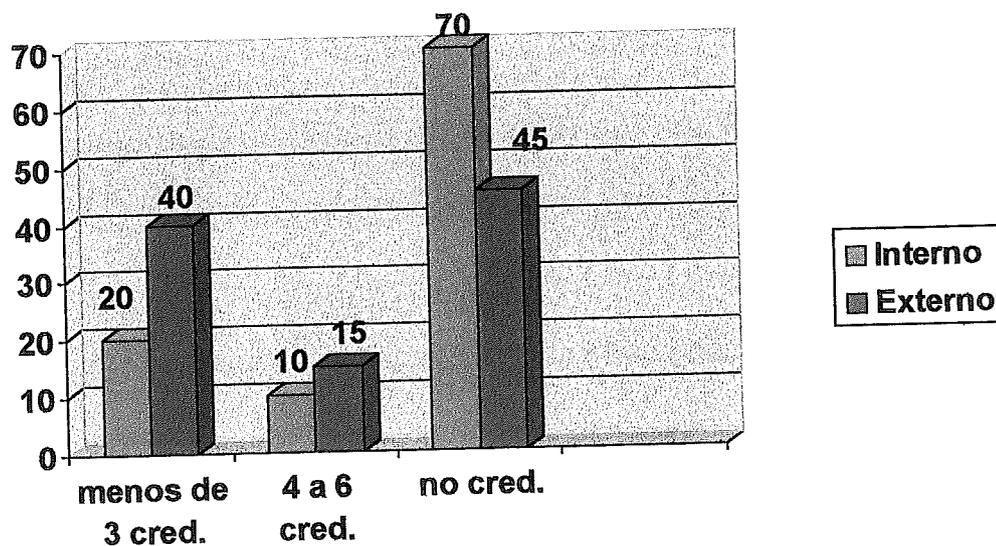


Figura 19

Distribución porcentual de las contestaciones ofrecidas por la totalidad de los gerentes respecto a la cantidad de créditos académicos tomados en relaciones públicas, segmentados entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

A. Discusión de los resultados

El capítulo de discusión presenta las contestaciones y hallazgos más sobresalientes para las preguntas de investigación formuladas en el Capítulo I. Además, incluye las conclusiones del trabajo, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Este estudio se realizó con el propósito de conocer cuál era el desempeño esperado de los relacionistas públicos al manejar asuntos críticos o que lleven a una crisis, por los gerentes de un sector específico de la población en Puerto Rico. La muestra seleccionada para la ejecución de la investigación fueron los gerentes generales o personas encargadas de supervisar la labor del relacionista en la industria farmacéutica. Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

- a. ¿Qué esperan los gerentes de un relacionista al manejar crisis?
- b. Lo que esperan, ¿está relacionado con la actitud de los gerentes o su experiencia pasada?
- c. ¿Cómo evalúan los gerentes el desempeño de los relacionistas?
- d. ¿Existe alguna diferencia en el desempeño esperado por los gerentes que han utilizado relacionistas internos y los que contratan firmas externas?
- e. ¿La actitud hacia la utilización de los servicios varía entre un grupo y otro?

Cada una de ellas encontró respuesta en la investigación.

La investigación reflejó que los gerentes de la industria farmacéutica están muy inclinados a utilizar los servicios de un relacionista en paros laborales ya que un 40% de ellos estuvo completamente de acuerdo, un 20% estuvo moderadamente de acuerdo y un 30% estuvo un poco de acuerdo para un total de un 90% en la escala de acuerdo. En los eventos especiales como concursos y fiestas un 40% estuvo un poco de acuerdo, seguido de un 30% completamente de acuerdo y un 13.3%, para un total de 83.3% en la escala de acuerdo. En casos más dramáticos como fuegos y accidentes un 53.4% favoreció los servicios de un relacionista a partes iguales entre completamente de acuerdo y moderadamente de acuerdo. Un 16.7% estuvo un poco de acuerdo.

En la preparación de materiales de la compañía como folletos y boletines, un 33.3% estuvo un poco de acuerdo, un 30% estuvo completamente de acuerdo y un 26.7% estuvo moderadamente de acuerdo, para un total de 90% en la escala de acuerdo. En asuntos más cercanos a aspectos legales, tales como la regulación o desregulación de la industria, un 33.3% estuvo moderadamente de acuerdo en utilizar los servicios de un relacionista, un 26.7% estuvo un poco de acuerdo y un 6.7% completamente de acuerdo, para totalizar un 66.7% en la escala de acuerdo.

Un aspecto que quedó muy claro fue la actitud para utilizar relacionistas al coordinar conferencias de prensa ya que un 73.3% estuvo completamente de acuerdo y un 20% estuvo moderadamente de acuerdo. Por otra parte, un total de 76.7% estuvo en la escala de acuerdo y utilizaría los servicios si experimentan fallas en productos o servicios.

En la redacción y envío a los medios un 83.3% estuvo entre las tres escalas más altas para estar de acuerdo, resultado congruente con la coordinación de conferencias de prensa ya que ambas tareas están relacionadas con el manejo de medios. Al confrontar problemas ambientales como derrames o incumplimiento de leyes, un 83.3% estaría en las tres escalas más altas para estar de acuerdo en utilizar los servicios de un relacionista. Finalmente, en el desarrollo y coordinación de actividades en la comunidad, un 36.7% estaría completamente de acuerdo en utilizar los servicios seguido de un 26.7% que estaría un poco de acuerdo y un 20% moderadamente de acuerdo, para totalizar un 83.4% en la escala de acuerdo.

En resumen, los gerentes utilizarían mayormente los servicios de un relacionista para:

- (f) coordinación de conferencias de prensa para dar a conocer un producto o servicio.
- (h) redacción y envío a los medios de artículos sobre productos, servicios o la organización.
- (d y j) preparación de materiales sobre la compañía tales como folletos y boletines. Desarrollo y coordinación de actividades en la comunidad en que opera la organización.

Los resultados muestran la tendencia a utilizar los servicios de un relacionista en situaciones relacionadas con los medios noticiosos y la comunidad. En momentos críticos como fuegos o accidentes y regulación o desregulación de la

industria, se reflejó la tendencia más baja, probablemente por que en estos casos se prefiere utilizar a los abogados para que manejen los aspectos legales y sean portavoces ante los medios.

Las diferencias porcentuales entre la actitud hacia la utilización de los gerentes que han recibido servicios de un relacionista interno o externo no fueron significativas excepto en la redacción y envío a los medios, donde los que utilizaron relacionistas internos reflejaron un 60% en la escala de acuerdo versus los que utilizaron relacionistas externos que reflejaron un 95% en la misma escala.

Otra situación que reflejó una diferencia notable fue en fuegos o accidentes, donde los que utilizaron relacionistas externos estuvieron en la escala de acuerdo en un 65% versus el 80% de los que utilizaron relacionistas internos. Probablemente, existe una tendencia mayor entre los que utilizaron relacionistas internos ya que éstos conocen mejor la organización y sus políticas corporativas y al estar físicamente en ellas pueden reaccionar inmediatamente al suceso, contrario a un relacionista externo.

Con relación a la experiencia pasada en momentos de crisis utilizando los servicios de un relacionista un 66.7% utilizó uno externo y un 33.3% utilizó en más de la mitad de las veces un relacionista interno. Al medir la actitud hacia la utilización de servicios en futuros momentos de crisis, los porcentajes permanecieron iguales lo que indica que aquellos que utilizaron los servicios de relacionistas externos los utilizarían nuevamente. La investigación no incluyó

conocer si lo harían por selección voluntaria o porque la estructura de la organización así lo requiere.

En cuanto al desempeño de los relacionistas en momentos de crisis, los gerentes en su mayoría evaluaron positivamente a los relacionistas al detectar a tiempo los issues ya que un 36.7% estuvo moderadamente de acuerdo, un 26.7% estuvo completamente de acuerdo y un 20% estuvo un poco de acuerdo, para un total de 83.4% en la escala de acuerdo. Los resultados reflejaron una gran similitud en la experiencia pasada de los gerentes que utilizaron relacionistas internos y los que utilizaron los servicios de externos.

Más de la mitad de los gerentes opinaron que los relacionistas le han dejado sin un plan de manejo de crisis que especifique detalles tales como portavoces, personal preseleccionado para manejar la situación, lugares alternos a las oficinas de la organización, forma de conseguir al personal en horas no laborables, etc. Un 55.2% estuvo en la escala de acuerdo versus un 37.9% que estuvo en la escala en desacuerdo. Sólo un 6.9% estuvo inseguro. Al comparar las respuestas entre los gerentes que han utilizado relacionistas internos o externos, éstas indican que los relacionistas externos son quienes mayormente han dejado a sus clientes sin un plan de manejo de crisis. La investigación no incluye información sobre el porqué sucedió y si éste servicio fue ofrecido por el relacionista externo y no fue aprobado o si nunca fue presentado como servicio.

En general, los gerentes opinaron que en su experiencia los relacionistas tuvieron la habilidad para persuadir a los diferentes públicos a aceptar el punto de

vista de la compañía ya que un 83.3% estuvo en la escala que se inclina hacia estar de acuerdo con la aseveración. Al analizar las proporciones entre internos y externos, los gerentes le atribuyen con mayor certeza la habilidad de persuasión a los relacionistas internos. Interesante sería conocer si ésta atribución es por un mayor conocimiento sobre la organización o por un contacto más consistente con los públicos.

Al evaluar si los relacionistas dejaron a la gerencia sin un asesoramiento detallado con relación a la información que se proveería a los medios noticiosos o a los demás públicos, un 58.6% estuvo en las escalas de acuerdo lo que indica que según los gerentes los relacionistas no los han asesorado con relación a la información que se proveerá en momentos de crisis. Las respuestas reflejaron que entre los gerentes que utilizaron relacionistas externos ha ocurrido ésta situación con mayor certeza.

Con relación a si los relacionistas contaban con las relaciones y contactaban a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa, un 93.3% estuvo en la escala de acuerdo y sólo un 6.7% estuvo inseguro. Las respuestas de los gerentes atribuyen mayor éxito en contar con las relaciones y contactar a tiempo a los medios a los relacionistas internos, probablemente porque pueden actuar inmediatamente versus un relacionista externo que maneja varias cuentas y no está presente en la empresa de su cliente todo el tiempo.

Los gerentes opinaron que generalmente un relacionista no puede contener el daño a la reputación de la organización ya que un 66.7% estuvo en la escala de

acuerdo versus un 33.3% en la escala de desacuerdo. Los relacionistas externos fueron evaluados como menos exitosos al contener el daño a la reputación.

Al evaluar si los relacionistas pudieron obtener un balance general positivo en los medios noticiosos un 86.6% estuvo en la escala de acuerdo con sólo un 13.3% inseguro. A los relacionistas externos les fue atribuido mayor éxito en esta gestión con los medios noticiosos. Quizás porque tienen una mejor relación en los medios por la cantidad de clientes que manejan y por sus pautas comerciales. Otra probabilidad es que algunos relacionistas internos tienen otras funciones además de las relacionadas al manejo de medios noticiosos.

Las tres funciones en las que según los gerentes, los relacionistas tuvieron mejor desempeño fueron:

- (g) obtener un balance general positivo en los medios noticiosos.
- (e) contar con las relaciones y contactar a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa.
- (a) detectar a tiempo los issues que podrían causar una crisis o afectar negativamente una organización.

Dos de las tres funciones, están relacionadas con los medios noticiosos y la tercera con estar informados sobre lo que acontece en la organización y la comunidad en general.

El desempeño esperado de los relacionistas al manejar una crisis o situación que podría desembocar en una, incluyó la detección a tiempo de issues con un 76.7% de los gerentes completamente de acuerdo, un 13.3% moderadamente de

acuerdo y un 6.7% un poco de acuerdo, para un total de 96.7% en la escala de acuerdo. Aunque entre los que utilizaron relacionistas internos o externos no hubo una diferencia significativa, se puede deducir que de los relacionistas internos se espera un poco más en términos de la detección temprana de issues.

Más de la mitad de los gerentes opinaron que esperarían que los relacionistas le dejen sin un plan de manejo de crisis que especifique detalles tales como portavoces, personal preseleccionado para manejar la situación, lugares alternos a las oficinas de la organización, forma de conseguir al personal en horas no laborables, etc. Un 58.6% estuvo en la escala de acuerdo versus un 37.9% que estuvo en la escala de desacuerdo. Sólo un 3.4% estuvo inseguro. Al comparar las respuestas entre los gerentes que han utilizado relacionistas internos o externos, éstas indican que de los relacionistas internos se espera mayormente que dejen sin un plan de manejo de crisis y de los externos se espera un poco más en términos de desempeño ya que un 31.6% de los gerentes estuvo completamente en desacuerdo. La investigación no incluye información sobre el porqué se espera que los relacionistas internos no dejen un plan de manejo de crisis y sí se espera el servicio del relacionista externo ya que éste lo ofrece a la venta.

En general, los gerentes opinaron que esperarían que los relacionistas tengan la habilidad para persuadir a los diferentes públicos a aceptar el punto de vista de la compañía ya que el 100% estuvo en la escala que se inclina hacia estar de acuerdo con la aseveración. Este contundente resultado indica que los gerentes

esperan una gran destreza de los relacionistas como comunicadores. Al analizar las proporciones entre internos y externos, no hubo diferencias significativas.

Al evaluar si los gerentes esperarían que el relacionista deje a la gerencia sin un asesoramiento detallado con relación a la información que se proveería a los medios noticiosos o a los demás públicos, un 83.3% estuvo completamente de acuerdo, un 3.3% un poco de acuerdo y un 13.4% estuvo en las escalas de desacuerdo, lo que indica que los gerentes no esperarían que los relacionistas les asesoren con relación a la información que se proveerá en momentos de crisis. La investigación no exploró si éste desempeño esperado es porque no los creen capaces de hacerlo, porque nunca les han rendido éste servicio sin que los gerentes lo soliciten o si esperan que este servicio les sea provisto por un asesor legal. Las respuestas reflejaron que entre los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos no hay diferencia significativa.

Con relación a si los gerentes esperarían que el relacionista cuente con las relaciones y contacte a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa, un 100% estuvo en la escala de acuerdo. Otro resultado que indica claramente una gran expectativa con relación al manejo de los medios noticiosos y los contactos en la industria. No hubo diferencias significativas entre las respuestas de los gerentes que utilizaron relacionistas internos o externos.

Los gerentes esperarían que un relacionista generalmente no pueda contener el daño a la reputación de la organización ya que un 60% estuvo en la escala de acuerdo versus un 26.7% en la escala de desacuerdo. Un 13.3% estuvo

inseguro. De los relacionistas externos se espera que sean menos exitosos al contener el daño a la reputación. No se investigó si se espera menos éxito de los relacionistas externos al contener los daños a la reputación porque ofrecen servicios esporádicos, tienen responsabilidades con otros clientes o no participan tan activamente en los procesos de la organización versus un relacionista interno.

Al evaluar si los gerentes esperarían que el relacionista obtenga un balance general positivo en los medios noticiosos un 86.6% estuvo en la escala de acuerdo con sólo un 3.3% inseguro y un 10% un poco en desacuerdo. Estas cifras indican una gran expectativa con relación manejo al de medios noticiosos. De los relacionistas externos se espera mejor desempeño en ésta gestión con los medios noticiosos.

Al auscultar el desempeño esperado por los gerentes cuando un relacionista maneja una situación crítica o que podría desembocar en una crisis, éstos esperarían que:

- (a) detecte a tiempo los issues que podrían causar una crisis o afectar negativamente una organización.
- (e) cuente con las relaciones y contacte a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa.
- (c) tenga la habilidad para persuadir a los diferentes públicos a aceptar el punto de vista de la compañía.

Para aceptar o rechazar las hipótesis investigativas se realizaron cálculos

en los que se observó el nivel de significancia ofrecido por SPSS. Si el valor de significancia era inferior al .05%, no se rechazaba la hipótesis nula, por lo tanto no se aceptaba la hipótesis investigativa. En las hipótesis que establecían relaciones directas, se utilizó el coeficiente de correlación Pearson's r y en las que establecían diferencias significativas se utilizó la Prueba t.

Hipótesis 1

El **desempeño** de los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis está **directamente relacionado** con la **actitud** hacia la **utilización** de estos por los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

Al medir si el desempeño estaba directamente relacionado con la actitud hacia la utilización hubo una correlación moderada (.4195), con un valor del nivel de significancia mayor al 5% por lo que no se pudo rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, no se pudo aceptar la hipótesis investigativa que establecía una relación entre el desempeño atribuido a los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis y la actitud hacia la utilización de sus servicios.

Hipótesis 2

El **desempeño** de los relacionistas al manejar públicos en momentos de crisis está **directamente relacionado** con el **desempeño esperado** por los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

La relación directa del desempeño atribuido a los relacionistas con el desempeño esperado presentó una correlación fuerte (.7894), con un valor menor de .05% por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis investigativa. De esta manera quedó evidenciado que el desempeño atribuido a los relacionistas está directamente relacionado con el desempeño esperado.

Hipótesis 3

El **desempeño esperado** de los relacionistas por los gerentes al manejar públicos en momentos de crisis, está **directamente relacionado** con la **actitud** hacia la utilización de estos en la industria farmacéutica en Puerto Rico.

Al evaluar si el desempeño esperado de los relacionistas estaba directamente relacionado con la actitud hacia la utilización el resultado presentó un valor de significancia de -.0268 y no pudo demostrarse correlación entre las variables. No se pudo rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, no se pudo aceptar la hipótesis investigativa.

Hipótesis 4

La **actitud hacia la utilización** de relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** a la de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

La evidencia de la actitud hacia la utilización de los relacionistas mayormente externos y la actitud hacia la utilización de los mayormente internos no fue estadísticamente significativa ya que arrojó un valor de -1.79 con un nivel de significancia de .085, por lo que hubo que no se pudo rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, no se pudo aceptar la hipótesis investigativa. Esta establecía que la actitud hacia la utilización de los relacionistas mayormente externos es significativamente diferente de la actitud hacia la utilización de los relacionistas mayormente internos.

Hipótesis 5

El **desempeño** de los relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** al de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

De igual forma, no hubo suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que afirmaba que el desempeño de los relacionistas mayormente externos es significativamente diferente al de los relacionistas mayormente internos. Los valores obtenidos de -1.40 y el nivel de significancia de .172, mostraron que no hay diferencia. Así que no se pudo rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, no se pudo aceptar la hipótesis investigativa.

Hipótesis 6

El **desempeño esperado** de los relacionistas mayormente externos al manejar públicos en momentos de crisis es **significativamente diferente** al de los relacionistas mayormente internos, según los gerentes de la industria farmacéutica en Puerto Rico.

La hipótesis que establecía que hay una diferencia significativa entre el desempeño esperado de los relacionistas mayormente externos versus el desempeño esperado de los relacionistas mayormente internos fue rechazada ya el valor obtenido de -0.48 y el nivel de significancia de $.638$, no ofreció evidencia estadística de diferencia suficiente para probarla. Así que no se pudo rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, no se pudo aceptar la hipótesis investigativa.

B. Otros hallazgos importantes

Al investigar sobre la experiencia de los gerentes supervisando relacionistas un 26.7% llevaba de tres a cinco años y otro 26.7% llevaba más de 11 años. Un 20% llevaba menos de dos años, un 16.7% de seis a ocho años y un 10% de nueve a 11 años. Las respuestas indican dos grupos mayores en los que se ubican gerentes con más de una década de experiencia supervisando relacionistas y otro grupo con menos de cinco años realizando esta labor. Al segmentar la experiencia entre los que han utilizado relacionistas internos o externos, los que llevan mayor cantidad de tiempo supervisando relacionistas son los que han utilizado relacionistas internos.

Con relación a la cantidad de créditos académicos tomados por los gerentes en relaciones públicas la mayoría no ha cursado créditos (53.3%), y un 33.3% ha tomado menos de tres créditos. Estos resultados no son una sorpresa ya que en general, el supervisor inmediato del relacionista es la persona de más alto cargo en la organización y éste a su vez cuenta con los estudios relacionados a la industria a la que pertenece la organización y no necesariamente a las comunicaciones.

Al segmentar las respuestas entre los gerentes que han utilizado relacionistas internos o externos, la mayoría (70%), de los que han utilizado relacionistas internos no ha tomado ningún crédito. Sin embargo, entre los que han utilizado relacionistas externos, un 40% ha tomado menos de tres créditos.

Como en algunas organizaciones los gerentes que supervisan a los relacionistas externos son los encargados de mercadeo o recursos humanos,

podría inferirse que es lógico que hayan tomado algún crédito en relaciones públicas ya que generalmente los currículos de sus profesiones los incluyen.

C. Relación entre los hallazgos y otros estudios

Entre los hallazgos de esta investigación se destacan la actitud hacia la utilización de relacionistas en funciones relacionadas al manejo de los medios noticiosos, al igual que les adjudican un mejor desempeño a los relacionistas en las mismas áreas. En cuanto al desempeño esperado por los gerentes estos incluyeron con mayor frecuencia la detección a tiempo de issues, contar con las relaciones y contactar a tiempo a los medios noticiosos y tener la habilidad para persuadir a diferentes públicos.

La hipótesis aceptada que establecía una relación directa entre el desempeño de los relacionistas y el desempeño esperado por los gerentes puede ser comparada con la investigación que exploró la opinión gerencial sobre el rol y valor de las relaciones públicas. (Colón, 1991). La hipótesis de este estudio planteaba que la opinión de los gerentes sobre el valor de las relaciones públicas se relacionaba directamente con la opinión que ellos tienen sobre el rol de las mismas. En la investigación anterior la percepción u opinión determinó la cuantía del rol de la profesión. En la investigación actual la experiencia pasada determina la expectativa futura.

C. Conclusiones y recomendaciones

A la luz de los resultados de esta investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones con el propósito de mejorar la práctica de la profesión localmente:

- Ampliar el enfoque de los servicios de los relacionistas hacia servicios no necesariamente relacionados al manejo de información en los medios noticiosos como organización de conferencias de prensa y redacción y envío de comunicados de noticias, y sí hacia asuntos críticos que afectan las operaciones diarias de las empresas como regulaciones de la industria, fallas en productos y manejo de asuntos públicos.
- Incluir regularmente en los programas institucionales de relaciones públicas instrucciones para la gerencia sobre el manejo de públicos en momentos de crisis.
- Promover la evaluación gerencial de los procesos y programas de comunicación para que los relacionistas internos y externos puedan utilizar los resultados como guía para estar en sincronía con las expectativas y objetivos gerenciales. De esta manera minimizaremos la percepción de valor intangible de la profesión y contribuiremos con mayor certeza a lograr los objetivos de negocios de nuestras organizaciones o clientes.
- Ya que la mayoría de los gerentes no ha cursado créditos académicos en relaciones públicas, se recomienda compartir con los gerentes información que pueda aumentar su conocimiento sobre la profesión. Por ejemplo, se pueden compartir artículos que hablen sobre la profesión y su aportación a

las estrategias de negocios o casos memorables. Por otra parte, se pueden maximizar los adiestramientos ofrecidos a la gerencia, como el de manejo de medios, para que adquieran conocimientos sobre la profesión y los procesos de comunicación.

Para investigaciones futuras se recomienda:

- desarrollar un estudio similar que examine los mismos factores en otras industrias de alta susceptibilidad a situaciones críticas como hospitales y transportación aérea.
- desarrollar un estudio que investigue entre los gerentes las razones que sustentan el desempeño atribuido y el esperado de los relacionistas.

E. Limitaciones

Una limitación del estudio fue que en el caso del desempeño esperado y el desempeño atribuido, no se investigó sobre las razones para sustentar las respuestas.

REFERENCIAS

- Adams, W. (1992) . Helping your organization triumph over negatives. Public Relations Quarterly, 37, 12-22 .
- Caminiti, S. (1992, February) . The payoff from a good reputation. Fortune, pp. 74-78 .
- Campbell, C. (1993) . Does public relations affect the bottom line? Study shows CEO's think so. Public Relations Journal, 49, 14-18 .
- Cantor, B. (1989) . Experts in Action: inside Public Relations (2nd ed.) . NY: Lorgman .
- Capper, A. (1990) . The P.R. Case Book. London: Kogan Page LTD .
- Cardona, N. (1994) . Conocimiento de los CEO's sobre mercadeo y relaciones públicas y su efecto al asignar tareas. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .
- Center, A. & Jackson, P. (1990) . Public relations practices: managerial case studies and problems (4th ed.) . NJ: Prentice Hall .
- Colón, Y. (1991) . Opinión general de la Asociación Industrial sobre el rol y valor de las relaciones públicas. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .
- Cutlip, S. (1992) . The invasion of public relation's domain by lawyers and marketers. Communication World, 9, 25-29 .
- Cutlip, S. & Center, A. (1971) . Effective Public Relations. NJ: Prentice Hall .

Delgado, E. (1994) . Conocimiento acerca del manejo de crisis de los encargados de manejar la comunicación en las líneas aéreas en Puerto Rico. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .

Devereaux, (1994) .

Dilenschneider, R. (1993) . You: Ready for trouble? (handling negative press). Public Relations Quarterly, 38, 29-31 .

Evans, F. (1987) . Managing the media: proactive strategy for better business - press relations. NY: Quorum Books .

Fink, S. (1986) . Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: American Management Association .

Gore, R. (1993) . In a high-profile, crisis-laden business, insurance CEO's rely on public relations. Public Relations Journal, 49, 21-22 .

Grates, G. (1993) . Competing in the '90s: What business wants and needs from public relations professionals. Public Relations Quarterly, 38, 20-23 .

Hammonds, K. (1993) . What CEO's think about their boards. Business Week, pp. 43 .

Hernández, L. (1994) . ¿Cómo se evalúa la efectividad de la práctica del relacionista profesional en Puerto Rico. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .

Hertsgaard, M. (1988) . On Bended Knee. NY: Giroux .

- Johnson, D. (1995, August) . 10 ways communicators can help the CEO shine. Public Relations Tactics, p. 4 .
- Johnson, J. (1992) . Survey: many CEO's overlook P.R. staff's role in strategic planning. Hospitals, 66, 34-39 .
- Kinkead, R. & Winokur D. (1992) . How public relations fits into corporate strategy. Public Relations Journal, 48, 16-24 .
- Latest "Excellence" study results (1992) . Communication World, 9, 38-40 .
- Lerbinger, O. (1986) . Managing corporate crisis: strategies for executives. Boston: Barrington Press .
- Lesley, R. (1986) . Systems analysis and design method and invention. NJ: Prenticehall .
- Martínez, O. (1990) . La opinión del ejecutivo en Puerto Rico acerca de la profesión de relaciones públicas. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .
- Mergal O. (1990) . La opinión del ejecutivo en Puerto Rico acerca de la profesión de relaciones públicas. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Sagrado Corazón, PR .
- Morales C. (1988, 20 de septiembre) . La función del relacionista profesional. El Mundo, Suppl. Comercial, pp.14 .
- Patterson, B. (1993) . Crisis impact on reputation management. Public Relations Journal, 49, 47-49 .

- Pinsdorf, M. (1987) . Communicating when your company is under siege: Surviving public crisis. MA: Lexington Books .
- Pinsdorf, M. (1991) . Crashes bare values affecting response success. Public Relations Journal, 47, 32-34 .
- Reese, J. (1981, February) . America's most admired corporations: what lies behind company's good name? Fortune, pp. 44-50 .
- Saffir, L. & Tarrant, J. (1993) . Power Public Relations: How to get PR to work for you. IL: NTC Business Books .
- Santiago, E. (1994, February 21) . Something wicked this way comes. The San Juan Star, PF8 .
- Smith, M. (1988) . Contemporary communication research methods. CA: Wadsworth .
- Soderberg, N. (1986) . Public Relations for the Entrepreneur and the Growing Business. IL: Probus Publishing .
- Sperber, N. H. & Lerbinger, O. (1982) . Manager's public relations handbook. USA: Addison Wesley .
- Trahan III, J. (1993) . Media relations in the eye of the storm. Public Relations Quarterly, 38, 31-33 .
- Tuggle, C. (1991) . Media relations during crisis converge: The Gainesville student murders. Public Relations Quarterly, 36, 23-29 .

- Viera A. (1980) . Estudio comparativo de las reacciones del público y la prensa ante un conflicto laboral. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Puerto Rico .
- Winokurt, D. & Kinkead, R. (1993) . How Public Relations fits into corporate strategy. Public Relations Journal, 4, 16-23 .
- Wolf, M. (1991) . Are you credible with your CEO? Research-Technology Management, 34, 9-12 .

APÉNDICES

Los apéndices incluyen las instrucciones para los participantes de la encuesta y el instrumento utilizado.

INDIQUE CON UN CIRCULO LA OPCION QUE MEJOR REFLEJE SU OPINION SOBRE CADA UNA DE LAS ASEVERACIONES QUE SE LE PRESENTAN A CONTINUACION:

1. Usted utilizaría los servicios de un profesional de las relaciones públicas en situaciones de:

	completamenté de acuerdo	moderadamente de acuerdo	un poco de acuerdo	inseguro	un poco en desacuerdo	moderadamente en desacuerdo	completamente en desacuerdo
a. paros laborales	7	6	5	4	3	2	1
b. eventos especiales tales como concursos y fiestas	7	6	5	4	3	2	1
c. fuego o accidente en la empresa	7	6	5	4	3	2	1
d. preparación de materiales sobre la compañía tales como folletos y boletines	7	6	5	4	3	2	1
e. regulación o desregulación de una industria	7	6	5	4	3	2	1
f. coordinación de conferencias de prensa para dar a conocer un producto o servicio	7	6	5	4	3	2	1
g. fallas en productos o servicios	7	6	5	4	3	2	1
h. redacción y envío a los medios de artículos sobre productos, servicios o la organización	7	6	5	4	3	2	1
i. problemas ambientales tales como derrames o incumplimiento de leyes	7	6	5	4	3	2	1
j. desarrollo y coordinación de actividades en la comunidad en que opera la organización	7	6	5	4	3	2	1

2. En su empresa, en momentos de crisis pasadas, ¿usted ha utilizado en más de la mitad de las veces los servicios de un relacionista interno (uno empleado a tiempo completo con salario pagado por su compañía) o externo (subcontratado temporalmente)?

_____ interno

_____ externo

3. En su empresa, en futuros momentos de crisis, ¿usted utilizaría en más de la mitad de las veces los servicios de un relacionista interno (uno empleado a tiempo completo con salario pagado por su compañía) o externo (subcontratado temporalmente)?

_____ interno

_____ externo

INDIQUE CON UN CIRCULO LA OPCION QUE MEJOR REFLEJE SU OPINION SOBRE CADA UNA DE LAS ASEVERACIONES QUE SE PRESENTAN A CONTINUACION:

4. Al manejar una crisis o situación que podría desembocar en una crisis, su **experiencia pasada** con el relacionista indica que:

	completamente de acuerdo	moderadamente de acuerdo	un poco de acuerdo	inseguro	un poco en desacuerdo	moderadamente en desacuerdo	completamente en desacuerdo
a. detecta a tiempo los issues que podrían causar una crisis o afectar negativamente una organización	7	6	5	4	3	2	1
b. deja sin un plan de manejo de crisis que especifique detalles tales como portavoces identificados, personal preseleccionado para manejar la situación, lugares alternos a las oficinas de la organización, forma de conseguir al personal en horas no laborables, etc.	1	2	3	4	5	6	7
c. tiene la habilidad para persuadir a los diferentes públicos a aceptar el punto de vista de la compañía	7	6	5	4	3	2	1
d. deja a la gerencia sin asesoramiento detallado en relación a la información que se proveerá a los medios noticiosos o a los demás públicos	1	2	3	4	5	6	7

Cont. pregunta #4 Al manejar una crisis o situación que podría desembocar en una crisis, **su experiencia pasada** con el relacionista indica que:

	completamente de acuerdo	moderadamente de acuerdo	un poco de acuerdo	inseguro	un poco en desacuerdo	moderadamente en desacuerdo	completamente en desacuerdo
e. cuenta con las relaciones y contacta a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa	7	6	5	4	3	2	1
f. generalmente no puede contener el daño a la reputación de la organización	1	2	3	4	5	6	7
g. obtiene un balance general positivo en los medios noticiosos	7	6	5	4	3	2	1

INDIQUE CON UN CIRCULO LA OPCION QUE MEJOR REFLEJE SU OPINION SOBRE CADA UNA DE LAS ASEVERACIONES QUE SE LE PRESENTAN A CONTINUACION:

5. Al manejar una crisis o situación que podría desembocar en una crisis, **usted esperaría** que un relacionista :

	completamente de acuerdo	moderadamente de acuerdo	un poco de acuerdo	inseguro	un poco en desacuerdo	moderadamente en desacuerdo	completamente en desacuerdo
a. detecte a tiempo los issues que podrían causar una crisis o afectar negativamente una organización	7	6	5	4	3	2	1
b. deje sin un plan de manejo de crisis que especifique detalles tales como portavoces identificados, personal preseleccionado para manejar la situación, lugares alternos a las oficinas de la organización, forma de conseguir al personal en horas no laborables, etc.	1	2	3	4	5	6	7

Cont. pregunta #5. Al manejar una crisis o situación que podría desembocar en una crisis, usted esperaría que un relacionista :

completamente de acuerdo moderadamente de acuerdo un poco de acuerdo inseguro un poco en desacuerdo moderadamente en desacuerdo completamente en desacuerdo

c. tenga la habilidad para persuadir a los diferentes públicos a aceptar el punto de vista de la compañía 7 6 5 4 3 2 1

d. deje a la gerencia sin asesoramiento detallado en relación a la información que se proveerá a los medios noticiosos o a los demás públicos 1 2 3 4 5 6 7

e. cuente con las relaciones y contacte a tiempo a los medios noticiosos para limitar la cobertura negativa 7 6 5 4 3 2 1

f. generalmente no pueda contener el daño a la reputación de la organización 1 2 3 4 5 6 7

g. obtenga un balance general positivo en los medios noticiosos 7 6 5 4 3 2 1

6. ¿Cuál de las siguientes opciones contiene el número aproximado de años de experiencia que usted tiene supervisando la labor de los relacionistas públicos?

- _____ menos de 2 años
- _____ 3 a 5 años
- _____ 6 a 8 años
- _____ 9a 11 años
- _____ más de 11 años

7. Indique ¿cuál de las siguientes opciones contiene el número de créditos académicos tomados por usted en relaciones públicas?

_____ menos de 3 créditos universitarios

_____ 4 a 6 créditos universitarios

_____ 7 a 9 créditos universitarios

_____ 10 o más créditos universitarios

_____ no he tomado ningún crédito en relaciones públicas

Gracias por participar en esta investigación. Favor de devolver este cuestionario en los próximos siete días a:

Wanda Betancourt
Calle 17 #1005
Urb. Muñoz Rivera
Guaynabo, P.R. 00969
Tel. 790-4087/Fax 287-4826