

Características del liderazgo en el sector de Relaciones Públicas. Resultados comparativos del Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management

Characteristics of Leadership in Public Relations. A comparison of results of Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management

Cristina Navarro Ruiz¹

cristina.navarro@urjc.es

Ángeles Moreno Fernández²

mariaangeles.moreno@urjc.es

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

Recepción: 27/03/2013 Revisión: 14/04/2013 Aceptación: 24/05/2013 Publicación: 30/05/2013

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-5-2013-07-111-132>

Resumen

Este artículo ofrece un análisis comparativo de los factores de liderazgo en el sector de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación entre España y el conjunto de los 23 países que han participado en el Cross-Cultural Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management, promovido por la Universidad de Alabama y financiado por IBM y Heyman Associates. Siguiendo el modelo conceptual de Meng y Berger (2011), se abordan los desafíos que afrontan las relaciones públicas en la actualidad, así como los requisitos y características de los 'líderes excelentes'. Los resultados obtenidos suponen un avance en el conocimiento científico sobre el liderazgo en la gestión de comunicación, un tema aún de escaso desarrollo en la literatura académica internacional y especialmente poco explorado en España.

¹ Profesora de Relaciones Públicas en el Departamento de Comunicación 2, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, de Madrid.

² Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Comunicación 2, en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos, de Madrid. Forma parte de la ejecutiva de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP) y, entre otras investigaciones, coordina en España el proyecto European Communication Monitor.

Palabras Claves: Relaciones Públicas, Social Media, Evaluación, Liderazgo Excelente, Modelo integrado de liderazgo, Profesión

Abstract

This paper offers a comparative analysis of leadership dimensions in public relations and communication management between Spain and a group of 23 countries which have participated in the Cross-Cultural Study of Leadership in Public relations and Communication Management, conducted by the University of Alabama and financed by IBM and Heymann Associates. Following the conceptual model from Meng and Berger (2011), this paper investigates the challenges faced by public relations, as well as the prerequisites of excellent leaders. Achieved results make a breakthrough in scientific knowledge about leadership in communication management, a little developed subject in academic literature, especially in Spain.

Keywords: Public Relations, Social Media, Evaluation, Excellent Leadership, Integrated Leadership Model, Profession.

Sumario

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical Framework
3. Methodology
4. Results
5. Conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo ha sido ampliamente estudiado en las últimas décadas, dando como fruto un importante número de teorías y de conceptos que han tratado de explicar este fenómeno complejo y multidimensional a partir de diferentes enfoques y perspectivas.

Los investigadores han ido evolucionando desde una concepción basada en los rasgos del líder, a otras más sofisticadas centradas en el análisis de estilos y comportamientos, habilidades técnicas y humanas, trabajo y dirección de grupos, enfoques situacionales, modelos de contingencia, hasta llegar al denominado liderazgo auténtico (Northouse, 2007). Todas estas aproximaciones han dado origen a un extenso corpus de conocimiento en el que las teorías del liderazgo transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1971; 1977; Bass & Avolio, 1995), con su combinación de dimensiones racionales y afectivas, han sido las más aceptadas y difundidas.

Sin embargo, y a pesar de la abundante literatura existente en el campo de la gestión, solo una pequeña parte de los artículos publicados hasta el momento han abordado el liderazgo en la práctica de las relaciones públicas y explicado su papel en el éxito, la imagen y el futuro de las organizaciones (Aldoory & Toth, 2004; Berger & Meng, 2010; Berger & Reber, 2006; Berger, Reber & Heyman, 2007; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Werder & Holtzhausen, 2009).

Este artículo aborda los requisitos y características de los 'líderes excelentes' desde una perspectiva contingente, partiendo del entorno dinámico en el que se desempeña la profesión y de los retos que debe afrontar en la actualidad.

La investigación plantea tres objetivos principales: 1) identificar y comparar los retos actuales que afrontan los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en España y el resto del mundo; 2) evaluar las condiciones, habilidades o cualidades de liderazgo y 3) apuntar las tendencias para el desarrollo de los líderes del futuro en el sector. En definitiva, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Cuáles son los retos o asuntos estratégicos (issues) más importantes que influyen en la función de los líderes en relaciones públicas y gestión de la comunicación?

PI2. ¿Cómo afectan estos retos a las dimensiones del liderazgo?

PI3. ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo de los líderes del futuro?

PI4. ¿Cuáles son los rasgos diferenciales del liderazgo en relaciones públicas y gestión de la comunicación en España?

2. MARCO TEÓRICO

A pesar de la escasez de investigaciones específicas sobre esta materia, la noción de liderazgo está implícita en varias aproximaciones teóricas clásicas del área de las relaciones públicas y, más específicamente, algunos estudios en el campo de la comunicación han subrayado la importancia de aplicar destrezas o habilidades relacionadas con el liderazgo para mejorar el trabajo de los profesionales y ayudarles a participar con éxito en la toma estratégica de decisiones (Berger & Reber, 2006; Berger et al., 2007; Grunig et al., 2002; Smudde & Courtright, 2010; Werder & Holtzhausen, 2009).

Uno de los principales obstáculos a la hora de abordar el tema del liderazgo reside en la complejidad del término, la diversidad de definiciones planteadas -muchas veces contradictorias entre sí- y la falta de consenso sobre el alcance real de la influencia de los líderes sobre el grupo y el comportamiento de la organización. Estas dificultades obligan a la analizar el fenómeno desde diferentes niveles, incluyendo los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y valores organizacionales o los modelos de rol (Meng & Berger, 2011).

Respecto a los factores ligados al éxito y al liderazgo en la profesión, Berger, Reber y Heyman (2007) señalan algunos elementos y patrones que consideran cruciales para el líder, incluyendo habilidades de comunicación y persuasión, capacidad de comunicación interpersonal, una naturaleza positiva y proactiva, además de una experiencia laboral variada. Tras realizar un minucioso análisis de la literatura científica previa, Meng y Berger (2010) proponen una definición universal de liderazgo excelente que trata de sintetizar el amplio abanico de perspectivas sobre este fenómeno:

El liderazgo excelente en relaciones públicas es un proceso dinámico que abarca un conjunto de habilidades individuales y atributos personales, valores y comportamientos que producen comunicación efectiva y ética de forma consistente. Esta práctica alimenta y guía el éxito de los equipos de comunicación, ayuda a las organizaciones a lograr sus metas y las legitima socialmente. (p. 427).

Además, Meng (2009) propone el primer modelo integrado de liderazgo excelente en relaciones públicas compuesto por seis dimensiones interrelacionadas: 1) dinamismo personal (autoconocimiento y visión compartida); 2) trabajo en equipo; 3) orientación ética; 4) construcción de relaciones (externas e internas); 5) toma de decisiones estratégicas, y 6) comunicación y gestión del conocimiento. Una séptima dimensión, la cultura y estructura organizacional, también influye en la capacidad de ejercer el liderazgo, actuando como condicionante y moderador.

Este modelo conceptual de carácter integrador entiende que los profesionales pueden utilizar rasgos específicos y conocimientos para reducir las limitaciones, reforzar las relaciones internas y externas e influir de forma favorable en la toma de decisiones. Además, sostiene que los atributos asociados con una cultura específica predicen la estructura organizacional e influyen en el comportamiento de las relaciones públicas; y que la consecución de un liderazgo excelente puede estar condicionada por influencias situacionales (Meng, Berger, Gower & Heyman, 2012).

En España, las investigaciones publicadas hasta el momento se han centrado en la posición del líder de comunicación dentro del organigrama de la empresa, su participación en los niveles directivos, las responsabilidades que asume, su capacidad de influencia y el estilo de liderazgo que ejerce (Costa, 2009, 2011; Fernández y Huertas, 2005; Gutiérrez-García, 2010; Matilla, 2010; Matilla y Marca, 2011; Morales y Enrique, 2007; Moreno, 2004; Moreno, Zerfass y Navarro, 2010, 2011, 2012; Mut, 2006). Sin embargo, apenas se ha profundizado en las habilidades, actitudes o comportamientos que favorecen un liderazgo excelente, o en sus percepciones o creencias respecto al trabajo que desempeñan.

Las principales asociaciones sectoriales (Dircom, 2000, 2005, 2010; Adecec, 2002, 2004, 2008) están realizando en los últimos años un esfuerzo por analizar la figura del líder de

relaciones públicas en las organizaciones españolas. Una encuesta conducida por Dircom (Dircom, 2010) afirma que las habilidades más importantes para desempeñar con éxito el trabajo de gestión de comunicación en España son: capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios, influencia en la dirección de la empresa, empatía, alto conocimiento de los productos y servicios de la compañía, creatividad y autoridad y liderazgo. Respecto al estatus que ocupan los directores de comunicación en el organigrama empresarial, esta investigación confirma un incremento de la importancia de este cargo, que en el 75% de los casos depende directamente del presidente, director general o consejero delegado. Entre las actividades asignadas, las más valoradas son los contactos con la alta dirección, las relaciones con los medios de comunicación, el diseño de estrategias, la relación con los públicos externos y las relaciones con otros departamentos de la empresa, quedando en segundo término la gestión financiera de su departamento.

En la misma línea, un estudio realizado por la Fundación EOI (2010) afirma que la mayoría de los directores de comunicación españoles (53,4%) dependen jerárquicamente de los dos primeros niveles de la empresa y que cada vez es más habitual su presencia en los comités de dirección. Su puesto es definido como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización, aunque su papel sigue estando excesivamente ligado a la comunicación externa y las relaciones con los medios.

Finalmente, uno de los estudios que ha arrojado datos más detallados sobre el liderazgo en la profesión en España es el European Communication Monitor (ECM). Según el ECM 2011 (Zerfass, Verhoeven, Tench, Moreno y Vercic, 2011), los profesionales que aplican un estilo de liderazgo inclusivo detentan un mayor poder. Siguiendo la clasificación de estilos de liderazgo en relaciones públicas de Werder & Holzhausen (2009), el estilo inclusivo lo utilizan principalmente profesionales con mayores niveles de responsabilidad, que tienen acceso a los consejos de dirección y que trabajan en organizaciones con una cultura integrada. En España, el 44% de los líderes inclusivos tiene peso en las decisiones gerenciales, por tan solo el 33% de los transaccionales (Moreno, Zerfass y Navarro, 2012).

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar estos objetivos se llevó a cabo una encuesta online, distribuida a profesionales de relaciones públicas y gestión de la comunicación en activo y trabajando en organizaciones de diferente naturaleza, con distintos puestos de responsabilidad y años de experiencia. La investigación, que ha empleado metodología cuantitativa, se realizó en ocho regiones culturales y 23 países: Brasil, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Singapur, Taiwan, Estonia, Letonia, Egipto, Austria, Alemania, Suiza, India, Líbano, México, Arabia Saudí, Corea del Sur, España, Emiratos Árabes, Reino Unido, Rusia y Estados Unidos.

El cuestionario, elaborado tras una rigurosa revisión de la literatura científica, fue redactado en inglés y testado en dos fases: una inicial en la que participaron 12 expertos de diferentes países y otra final con 57 profesionales internacionales. El cuestionario, compuesto por 58 preguntas distribuidas en cuatro secciones, se tradujo y adaptó a nueve idiomas, entre ellos el español. Cada pregunta permitía respuestas múltiples y una gradación de 7 valores en escalas de actitud. El estudio global obtuvo una participación de 4.484 profesionales en todo el mundo.

En España la encuesta se distribuyó vía e-mail, junto con una invitación personal durante los meses de enero y febrero de 2012. Respondieron el cuestionario un total de 208 participantes, claramente identificados como profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en activo, con representación de todos los sectores: entidades públicas, empresas, agencias de comunicación, organizaciones sin ánimo de lucro y freelancers.

Este estudio, el más ambicioso y amplio realizado hasta el momento en el campo del liderazgo en relaciones públicas, forma parte de un proyecto conducido por el Plank Center for Leadership in Public Relations de la Universidad de Alabama (EEUU) y financiado por IBM y Heyman Associates.

Los datos demográficos indican que en España el 50,5% de la muestra está compuesta por mujeres y el 49,5% por hombres. La mayoría lleva trabajando en el campo de las relaciones públicas entre 11 y 20 años (46,2%), preferentemente en organizaciones gubernamentales, sin ánimo de lucro, políticas o del sector educativo (37%), agencias (23,1%) y organizaciones privadas (21,2%). Respecto a la edad, el grupo más numeroso es el integrado por personas

de entre 36 y 45 años (37,5%), en posesión de una licenciatura universitaria (53,8%) en el campo de estudio del periodismo (46,2%). Además, la mayor parte ocupa la posición de líder de la unidad o grupo de comunicación (37,5%) integrado por menos de cinco profesionales (55,3%). A nivel global, los encuestados son mayoritariamente profesionales altamente cualificados, con una experiencia de más de 11 años (65%) y posición de liderazgo (39%).

Tabla 1. Perfil demográfico de los encuestados

	Tamaño de la Muestra (N=4.484)	
	Global (%)	España (%)
Género		
Hombre	48,3	49,5
Mujer	51,7	50,5
Edad		
Menos de 36 años	25,4	25
36-45 años	33	37,5
46-55 años	28,2	25,5
Más de 55 años	13,2	12
Años de experiencia profesional en Relaciones Públicas		
Menos de 11 años	35,3	33,2
Entre 11 y 20 años	39,5	46,2
Más de 20 años	25,1	20,7
Tipo de organización para la que trabaja		
Entidad pública	20	7,2
Entidad privada	21	21,2
Organización sin ánimo de lucro, gubernamental, política o educativa.	24	37
Agencia	23	23,1
Autónomo	12	5,3
Niveles entre su posición y el líder de más alto rango en su organización		
0 (Soy el líder principal en relaciones públicas)	39,7	37,5
1 Nivel informativo	34,4	33,7
Combinación 2, 3, 4 u otras opciones	25,9	28,4
Número de profesionales que integran la unidad o departamento de comunicación		
Menos de 5 profesionales	37,8	55,3
Entre 5 y 15 profesionales	35,8	30,8
Entre 16 y 25 profesionales	8,6	5,8
Más de 25 profesionales	17,7	8,2
Nivel educativo		
Bachillerato o preparatoria	4	2,9

Licenciatura/Título profesional	30	53,8
Máster o Maestría	50	31,7
Doctorado	9	10,6
Otros	7	1
Área de estudio		
Publicidad o Marketing	5,6	7,7
Administración de Empresas, Economía o Gestión	12	7,2
Comunicación y estudio de medios	11	4,8
Humanidades (historia, lingüística, literatura, filosofía, lenguaje, etc)	16,5	5,3
Periodismo	12	46,2
Relaciones públicas, Gestión de la Comunicación, Comunicación Estratégica, Comunicación Corporativa, Comunicación Organizacional, o RR.PP y Publicidad	16,4	12
Ciencias Sociales (Antropología, Estudios Políticos, Psicología, Sociología, etc.)	9,1	4,8
Otros	17,3	10,1

Fuente: Elaboración Propia

4. RESULTADOS

4.1. Principales retos para la profesión y los líderes de relaciones públicas

Los primeros resultados que emergen de este estudio tienen que ver con la revolución digital y los cambios asociados a la introducción de los Social Media en el campo de las relaciones públicas. Los profesionales se han visto obligados a poner en cuestión sus prácticas y conocimientos más asentados debido a la nueva exigencia de interactividad y participación, un desafío que exige respuestas inéditas hasta el momento. De hecho, la mayoría de los profesionales, al ser preguntados sobre el reto más relevante en el trabajo diario del líder de comunicación, destacan la necesidad de gestionar la revolución digital y el crecimiento de los Social Media, además de abordar la rapidez y el gran volumen del flujo informativo. Estos datos demuestran que las organizaciones necesitan contar con líderes capaces de identificar y cribar, entre la avalancha de información que reciben del entorno, lo importante de lo intrascendente. Y esto supone una gran oportunidad para los profesionales de comunicación porque pueden adquirir una nueva centralidad en las organizaciones, actuando como intérpretes y canalizadores de la información.

Tras los desafíos que han llegado de la mano de las herramientas 2.0., tanto los profesionales españoles como los del resto de países participantes en el estudio destacan dos grandes necesidades: mejorar la medición de la eficacia de la comunicación para demostrar su valor y estar preparados para afrontar las posibles crisis. En la investigación a nivel global, los encuestados puntuaron por encima dos cuestiones poco valoradas en España: mejorar el compromiso de los empleados y hacer frente a la creciente demanda de responsabilidad social corporativa.

Tabla 2. Análisis comparativo del reto más importante para el líder de comunicación

(Porcentaje)	Global	España
La revolución digital y el crecimiento de los Social Media.	15,3%	21,6%
Lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información	23,1%	20,7%
Mejorar la medición de la eficacia de la comunicación para demostrar valor	12,2%	12,5%
Estar preparados para afrontar con eficacia las posibles crisis	11,9%	12,5%
Afrontar la creciente demanda de transparencia en comunicaciones y operaciones	8,4%	11,5%
Buscar, desarrollar y conservar a los profesionales de comunicación con gran talento	7,5%	5,8%
Enfrentar las necesidades de comunicación en culturas diversas y mercados globalizado	5,3%	5,3%
Mejorar el compromiso de los empleados y la responsabilidad en el trabajo	10%	4,8%
Hacer frente a la creciente demanda de responsabilidad social corporativa	6,1%	2,9%
Mejorar la imagen de la profesión de relaciones públicas/gestión de comunicación	2,5%	2,4%
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Evaluación de los retos para la profesión y los líderes de relaciones públicas

Usando una escala de 7 puntos, los profesionales españoles de relaciones públicas valoraron la gestión de la revolución digital como el principal asunto con el que deben lidiar en el trabajo diario (M=5.94), aunque mostraron cierta inquietud ante la necesidad de estar preparados para afrontar de forma efectiva las crisis que puedan aparecer y afectar a la

organización (M=5.8). Ambos asuntos estratégicos, Social Media y crisis, comienzan a estar profundamente interrelacionados. De hecho, muchas de las situaciones conflictivas en las que se ven inmersas las organizaciones pueden encontrar un amplificador complicado de gestionar en los nuevos canales de comunicación digital. Así mismo, los Social Media se están convirtiendo en un instrumento indispensable para prevenir y anticipar posibles crisis.

En tercer lugar, los encuestados españoles destacan el desafío de medir la eficacia de la comunicación para demostrar el valor de las relaciones públicas (M=5.67) y mejorar el compromiso de los empleados y la responsabilidad en el trabajo (M=5.67). La evaluación se confirma como una de las asignaturas pendientes del sector de las relaciones públicas, afectada también por los recortes presupuestarios a los que ha obligado la crisis económica (Moreno, Zerfass y Navarro, 2011). Sin embargo, la introducción generalizada de los Social Media en las estrategias de las organizaciones está obligando a aplicar nuevos métodos de medición y a enfrentar la cada vez más imperiosa obligación de medir cómo contribuye la comunicación a la consecución de los objetivos corporativos.

La principal diferencia con respecto a los resultados globales tiene que ver con la menor importancia que los profesionales españoles conceden a la dificultad de lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información, problema que ocupa el primer lugar en el estudio a nivel global y el quinto en el nacional. Además, en España se valora más la creciente demanda de transparencia, la retención del talento y la necesidad de mejorar de la imagen de la profesión, asuntos que probablemente tienen mucho que ver con la crisis que afecta al país en general, y al sector en particular.

Otros retos, como incrementar los programas de Responsabilidad Social Corporativa o enfrentar las necesidades de comunicación en culturas diversas y mercados globalizados, son considerados menos importantes por los profesionales españoles, también influidos en cierta medida por la complicada situación que viven muchas organizaciones hoy en día y por los rasgos propios de la cultura organizacional en España.

Tabla 3. Análisis comparativo de la evaluación de los retos más importantes para el líder de Relaciones Públicas

	Global (M)	España (M)
La revolución digital y el crecimiento de los Social Media	5.75	5.94
Estar preparados para afrontar con eficacia las posibles crisis	5.76	5.82
Mejorar la medición de la eficacia de la comunicación para demostrar valor	5.49	5.67
Mejorar el compromiso de los empleados y la responsabilidad en el trabajo	5.49	5.67
Lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información	5.88	5.59
Afrontar la creciente demanda de transparencia en comunicaciones y operaciones	5.34	5.53
Encontrar, desarrollar y retener a los profesionales de la comunicación con más talento	5.25	5.42
Mejorar la imagen de la profesión de relaciones públicas/gestión de comunicación	4.47	4.94
Hacer frente a la creciente demanda de responsabilidad social corporativa	5.10	4.90
Enfrentar las necesidades de comunicación en culturas diversas y mercados globalizados	4.83	4.82

Nota: Escala Likert de 7 puntos entre "poco importante" (1) y "muy importante" (7)

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Características del líder excelente ante los retos actuales

Respecto a las condiciones necesarias para ejercer un liderazgo excelente, los resultados de España coinciden con los obtenidos a nivel global, lo que demuestra un amplio consenso en torno a las siete las dimensiones descritas en el modelo de Meng (2009) sobre el que se fundamenta este estudio. Además, todas las condiciones, habilidades y cualidades testadas han puntuado muy alto, es decir, los siete factores se consideran relevantes para el liderazgo en relaciones públicas.

En primer lugar, destaca la importancia de participar en la toma de decisiones estratégicas dentro de su organización. Esta condición concuerda con los principios generales postulados por la Teoría de la Excelencia (J.E. Grunig, 1992; L.A. Grunig et al., 2002), en la que se afirma que el líder en relaciones públicas debe estar implicado directamente en las decisiones de la organización, formando parte de la coalición dominante. Le siguen, por orden de importancia, los siguientes requisitos: poseer conocimientos sobre comunicación para desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados; ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización; tener habilidad para crear y gestionar

equipos profesionales de trabajo; disponer de una fuerte orientación ética y un conjunto de valores que guíen las acciones; trabajar en una organización que apoye la comunicación bidireccional y el poder compartido; y tener habilidad para desarrollar coaliciones internas y externas a la organización.

Otro de los objetivos de la encuesta global era probar la validez del modelo integrado de liderazgo en relaciones públicas utilizando un análisis factorial que demostrara si existía alguna relación o correlación entre las siete dimensiones. Los resultados fueron positivos, circunstancia que proporciona un enfoque adecuado para el estudio del liderazgo en muchos países y para el desarrollo de programas educativos en la materia.

Tabla 4. Comparativa de las condiciones más importantes, habilidades o cualidades de liderazgo

	Global (M)	España (M)
Participar en la toma de decisiones estratégicas de su organización.	6.30	6.22
Poseer conocimientos sobre comunicación para desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados	6.14	6.17
Ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización	6.04	6.02
Tener habilidad para crear y gestionar equipos profesionales de trabajo.	5.91	5.94
Disponer de una fuerte orientación ética y un conjunto de valores que guíen las acciones	5.63	5.84
Trabajar en una organización que apoye la comunicación bidireccional y el poder compartido	5.63	5.81
Tener habilidad para desarrollar coaliciones internas y externas a la organización.	5.71	5.77

Nota: Escala Likert de 7 puntos entre "poco importante" (1) y "muy importante" (7)

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Características de los futuros líderes de relaciones públicas

Los encuestados son muy conscientes de los efectos de la globalización económica y de su impacto inmediato sobre la profesión. No en vano, escucha y gestión del cambio son dos de las cualidades más valoradas. Así pues, respecto a las acciones que pueden contribuir al fortalecimiento de la profesión y al desarrollo de los futuros líderes de comunicación, tanto los encuestados españoles con los del resto del mundo ponen el acento en la formación y consideran especialmente positivo el fortalecimiento de las habilidades y capacidades

relacionadas con la gestión del cambio, la escucha y la gestión de conflictos. Los desafíos planteados por las nuevas formas de comunicación digital al alcance de los stakeholders y los cambios experimentados en la profesión parecen estar detrás de estas respuestas.

A continuación, en el caso de España, aparecen medidas relacionadas con el reto de incrementar la comprensión y la sensibilidad cultural (M=5.35) e imponer sanciones duras a los que violen las normas éticas (M=5.33), una acción mucho menos valorada por los profesionales de otras nacionalidades (M=4.51). Esta diferencia puede estar relacionada, una vez más, con la situación de profunda crisis económica e institucional que vive el país y con la creciente preocupación de los ciudadanos por los asuntos relacionados con la corrupción (CIS, 2013).

Por otra parte, los encuestados no consideran importante instar a las asociaciones profesionales a trabajar conjuntamente para desarrollar líderes ni requerir acreditaciones o licencias profesionales, aunque los españoles puntúan en mayor medida que la media global. Estas afirmaciones coinciden con el conocimiento aportado por estudios previos sobre el rechazo mayoritario a la normativización del acceso a la profesión.

A pesar de que la mejora de la evaluación aparecía como el tercer reto que más preocupaba a los líderes de las relaciones públicas y gestión de la comunicación, no recibió la misma valoración cuando se planteó el futuro de la profesión en España. Desarrollar medidas más eficaces para documentar el valor y la contribución de las relaciones pública se sitúa en la sexta posición entre las acciones recomendadas para la próxima generación de líderes españoles, cuarta para los del resto del mundo.

Tabla 5. Comparativa de acciones recomendadas para mejorar la profesión y el desarrollo de los futuros líderes

	Global (M)	España (M)
Fortalecer las habilidades y capacidades de gestión del cambio.	5.67	5.77
Mejorar las habilidades de escucha de los profesionales.	5.51	5.67
Mejorar las habilidades de gestión de conflictos.	5.51	5.51
Incrementar la comprensión y sensibilidad cultural.	5.10	5.35
Imponer sanciones duras a los que violen las normas éticas.	4.51	5.33

Desarrollar medidas más eficaces para documentar el valor y la contribución de las relaciones públicas.	5.34	5.30
Desarrollar entrenamientos para mejorar la inteligencia emocional de los profesionales de relaciones públicas.	5.05	5.29
Fortalecer el componente de negocio/económico de los programas de educación en comunicación.	5.26	5.09
Desarrollar un plan de estudios básico global de educación.	4.24	4.95
Mejorar las habilidades profesionales para gestionar el estrés laboral.	5.06	4.95
Instar a las asociaciones profesionales a trabajar conjuntamente para desarrollar líderes.	4.37	4.81
Requerir acreditaciones o licencias profesionales.	3.90	4.60

Nota: Escala Likert de 7 puntos entre "poco importante" (1) y "muy importante" (7)

Fuente: Elaboración Propia

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los retos o asuntos estratégicos relacionados con los Social Media aparecen como las principales preocupaciones de los profesionales del sector, concretamente la dificultad de gestionar la revolución digital y lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información. Estos resultados son consistentes con los escasos estudios previos sobre la situación actual de la profesión, en los que se detecta una creciente preocupación sobre los desafíos que han llegado de la mano de la rápida y masiva introducción de los medios digitales en la comunicación organizacional. La dificultad de definir y localizar los públicos clave, monitorizar las conversaciones que se producen en las redes sociales y responder de forma rápida y apropiada a las necesidades informativas que plantean son algunos de los retos que deben afrontar los líderes actuales. El futuro de las organizaciones dependerá en gran medida de cómo sean capaces de gestionar y resolver estas cuestiones.

Mejorar la evaluación de la comunicación para poder demostrar su valor es otra de las preocupaciones de los profesionales del sector. Este estudio también pone de manifiesto que existe una conciencia cada vez más profunda sobre la necesidad de estar preparado para afrontar las crisis actuales y las que puedan ocurrir en el futuro.

Las escasas diferencias entre los resultados de España y del estudio a nivel global indican que los profesionales españoles están en línea con sus colegas del resto del mundo. Hay que destacar, no obstante, que se aprecia una menor importancia de los temas relacionados con

la responsabilidad social y una mayor preocupación por la creciente demanda de transparencia, la retención de talento y la necesidad de mejorar la imagen de la profesión.

Esta investigación también profundiza en las habilidades, actitudes y comportamientos que promueven un liderazgo excelente en el campo de las relaciones públicas, un ámbito poco explorado a pesar del papel central que desempeña el líder dentro de las organizaciones a la hora de competir y alcanzar los objetivos en un mundo globalizado. En este sentido, los profesionales destacan la importancia de participar en la toma de decisiones estratégicas, valoran los conocimientos sobre comunicación para poder desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados, junto con la capacidad de ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización.

Sobre las acciones que pueden contribuir al desarrollo de los futuros líderes en este campo y al fortalecimiento de la profesión, la formación se sitúa en un puesto destacado. Los profesionales se decantan sobre todo mejorar las habilidades de gestión del cambio, de escucha y de gestión de conflictos. Incrementar la comprensión y la sensibilidad cultural, imponer sanciones duras a los que violen las normas éticas –medida especialmente valorada en España- y desarrollar medidas más eficaces para documentar el valor de las relaciones públicas, son otras de las propuestas más recomendadas.

La investigación presenta diversos tipos de limitaciones que han de ser tenidas en cuenta en futuros trabajos. En primer lugar, en cuanto a la representatividad de las muestras encuestadas, la inexistencia de censos completos de la población profesional, tanto en España como en el resto de países, no permite conocer la totalidad del universo analizado. En segundo lugar, la representatividad también queda afectada en la medida en que la participación ha sido voluntaria, aunque se ha conseguido encuestar a profesionales que representan todas las posiciones y sectores de trabajo. En tercer lugar, la investigación se ha llevado a cabo en 23 países, por lo que necesitaría extenderse al resto del mundo para constatar empíricamente la completa universalidad de los resultados. En este sentido, se requiere una mayor profundidad en la comparación de los datos desde el punto de vista intercultural, para lo que se ha desarrollado una segunda fase de investigación cualitativa. Finalmente, hay que tener en cuenta la perspectiva contingente del modelo aplicado en este

estudio, y por lo tanto, la concepción del liderazgo como un fenómeno dinámico que ha de ser analizado a lo largo del tiempo en función de la evolución de los retos para la profesión.

A pesar de estas limitaciones, este estudio demuestra la validez del modelo integrado de liderazgo en España, así como en el resto de los países estudiados y ofrece un marco teórico y metodológico para continuar investigando sobre la complejidad de este fenómeno. Además, permite desarrollar patrones para la práctica de un liderazgo excelente de comunicación dentro de las organizaciones.

6. REFERENCIAS

ADECEC. (2002). La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. Madrid: Pirámide.

ADECEC. (2004). La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. Madrid. Recuperado el 7 de enero de 2012 de, <http://www.adecec.com>.

ADECEC. (2008). La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. Madrid. Recuperado el 7 de enero de 2012 de, <http://www.adecec.com>.

ALDOORY, L., & TOTH, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1995). *MLO multifactor leadership questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.

BERGER, B.K., & MENG, J. (2010). Public Relations Practitioners and the Leadership Challenge. In Robert L. Heath, Ph.D. (Ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (2nd Edition, pp. 421-434). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BERGER, B. K., & REBER, B. H. (2006). *Gaining Influence in Public Relations: The Role of Resistance in Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

BERGER, B. K., REBER, B. H., & HEYMAN, W. C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71.

BROOM, G.M. & DOZIER, D.M. (1986). Advancement for Public Relations Role Models. *Public Relations Review*, 12 (1), 37-56.

BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

CAMERON, G. T., CROPP, F., & REBER, B. H. (2001). Getting past platitudes: Factors limiting accommodation in public relations. *Journal of Communication Management*, 5(3), 242-261.

Centro de Investigaciones Sociológicas (2013). Percepción de los principales problemas de España. Recuperado el 13 de marzo de 2013 de, http://www.cis.es/cis/opencms/ES/11_barometros/indicadores.html

COSTA, J. (2009). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com (2ª edición 2010).

COSTA, J. (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.

DIRCOM (2000). *El estado de la comunicación en España: empresas y organismos públicos e instituciones*. Madrid: Dircom.

DIRCOM (2005). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

DIRCOM (2010). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.

DOZIER, D. M. & BROOM, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 7, 3-26.

FERNÁNDEZ, J. Y HUERTAS, A. (2005). Análisis del sector de las Relaciones Públicas en Tarragona. La otra realidad de la profesión en España. *Actas del II Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas*. Universidad de Sevilla.

FUNDACIÓN EOI (2010). Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom. Madrid: Fundación EOI.

GRUNIG, J. E. (Ed.). (1992). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J.E., & DOZIER, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? Palabra Clave, 3(1), pp 147-160.

HORNER-LONG, P., & SCHOENBERG, R. (2002). Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An empirical investigation. European Management Journal, 20(6), 611-619.

HOUSE, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Huns & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois Press.

MATILLA, K. (2010). Pasado, presente y futuro del "Dircom" en España. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año V, 14, vol. 4, 3-24.

MATILLA, K. Y MARCA, G. (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 2 (1), pp. 11-23.

MENG, J. (2009). Excellent leadership in public relations: An application of multiple-group confirmatory factor analysis models in assessing cross-national measurement invariance. Recuperado el 12 de noviembre de 2012 de, ProQuest Dissertation and Theses database (UMI No. 3369756).

MENG, J., & BERGER, B. K. (2010). Cultural influence on the perceptions of effective leadership in public relations. Artículo presentando en la 60 Annual Convention of the International Communication Association, Singapur.

MENG, J. & BERGER, B.K. (2011). Strategic Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. Artículo presentado en la 13 Annual International Public Relations Research Conference Miami, Florida.

MENG, J., BERGER, B., GOWER, K., & HEYMAN, W. (2012). A test of excellent leadership in public relations: Key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18-36.

MORALES, F. Y ENRIQUE, A.M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisi*, 35, 83-93.

MORENO, M.A. (2004). Spain. En: B. Van Ruler; D. Verčič (ed.). *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlín: Mouton de Gruyter, p. 393- 412.

MORENO, Á., ZERFASS, A. Y NAVARRO, C. (2010). La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009. Actas Congreso AIPR. Barcelona.

MORENO, Á., ZERFASS, A. Y NAVARRO, C. (2011). European Communication Monitor 2010: España en línea con los profesionales europeos. En: VV.AA. *Anuario de la Comunicación 2011*. Madrid: Dircom.

MORENO, Á., ZERFASS, A. Y NAVARRO, C. (2012). Tendencia de Comunicación en Europa. *European Communication Monitor 2011*. En: VV.AA. *Anuario de la Comunicación 2012*. Madrid: Dircom.

MUT, M. (2006). El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura. FISEC-Estrategias Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año II, nº 5, 3-23.

NORTHOUSE, G. (2007). *Leadership theory and Practice*. (3 ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

REBER, B., & Cameron, G. T. (2003). Measuring contingencies: Using scales to measure public relations practitioner limits to accommodation. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80(2), 432–446.

SMUDDE, P.M. & COURTRIGHT, J. L. (2010) Public Relations and power. En R.L. Heath (Ed.), *The Sage Handbook of Public Relations*, (pp. 177-190). Thousand Oak CA: Sage Publications.

WERDER, K.P. & HOLTZHAUSEN, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.

ZERFASS, A., VERHOEVEN, P., TENCH, R., MORENO, A., & VERCIC, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Forma de citar este artículo:

NAVARRO RUIZ, C. y MORENO FERNÁNDEZ, A. (2013). Características del liderazgo en el sector de las Relaciones Públicas. Resultados comparativos del Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. III, Nº 5, 111-132. Recuperado el ____ de _____ de _____, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/190>