

Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales

Strategic leadership in public relations in Spain. Characteristics, challenges, cultural and structural factors

Cristina Navarro Ruiz¹

cristina.navarro@urjc.es

Maria Luisa Humanes²

marialuisa.humanes@urjc.es

Universidad Rey Juan Carlos, España

Recepción: 10/07/2014 Revisión: 11/10/2014 Aceptación: 28/10/2014 Publicación: 30/10/2014

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-04-43-64>

Resumen

El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación desempeña un papel determinante en el éxito de las organizaciones, especialmente de aquellas que actúan dentro de un contexto económico global, dinámico y altamente competitivo (ej. Meng, 2013; Berger & Meng, 2010; Berger & Reber, 2006; Berger, Reber & Heyman, 2007; Werder & Holzhausen, 2009). Sin embargo, pocas investigaciones han abordado un tema que también influye directamente en el desarrollo profesional de los comunicadores y en el futuro de la disciplina (Beger & Reber, 2006). Este artículo analiza los principales desafíos que afrontan los profesionales de las relaciones públicas en España, los factores culturales y estructurales que favorecen u obstaculizan la función de comunicación y los rasgos personales más importantes para desempeñar un liderazgo excelente, tanto en la actualidad como en el futuro. Utilizando metodología cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes de relaciones públicas españoles, se profundiza en el controvertido y complejo concepto de liderazgo. Esta investigación forma parte de un proyecto internacional desarrollado en 23 países, promovido por el Plank Center for Leadership in Public Relations de la Universidad de Alabama y financiado por IBM y Heyman Associates en Estados Unidos.

Palabras clave: Liderazgo, Relaciones Públicas, Social Media, Evaluación, Habilidades

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. En la actualidad es responsable del Máster oficial en Gestión de la comunicación en instituciones públicas y estudios de opinión (Programa oficial de postgrado en Comunicación y Ciencias Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos).

Abstract

Leadership in public relations and communication management plays a crucial role in the success of organizations, especially those operating in a global, dynamic and highly competitive economic context (eg. Meng, 2013; Berger & Meng, 2010; Berger & Reber, 2006; Berger, Reber & Heyman, 2007; Werder & Holzhausen, 2009). However, little research has been done about a key issue that also directly affects the professional development of practitioners and the future of the field. This article analyzes the main challenges facing public relations practitioners, cultural and structural factors that favor or constrain the communication function and major personality traits to perform excellent leadership, both now and in the future. Using qualitative methodology, through semi-structured interviews with public relations leaders in Spain, looks more closely into the controversial and complex concept of leadership. This research is part of an international project developed in 23 countries, conducted by the Plank Center for Leadership in Public Relations at the University of Alabama, and supported by Heyman Associates in New York and IBM Corporation.

Key words: Leadership, Public Relations, Social Media, Evaluation, Skills

Sumario

- 1.- Introducción
- 2.- Metodología
- 3.- Resultados
- 4.- Discusión y conclusiones
- 5.- Referencias

Summary

- 1.- Introduction
- 2.- Methodology
- 3.- Findings
- 4.- Discussion and Conclusion
- 5.- References

1. INTRODUCCIÓN**1.1. La investigación sobre liderazgo en el ámbito de las relaciones públicas**

Los líderes en relaciones públicas y gestión de la comunicación influyen directamente en el comportamiento, las actitudes y creencias de los empleados y juegan un papel determinante a la hora de modelar la cultura corporativa, facilitar la toma de decisiones e incrementar tanto el valor de la comunicación, como la eficacia de la organización (Aldoory & Toth, 2004; Berger & Meng, 2010; Berger & Reber, 2006; Berger, Reber & Heyman, 2007; Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Meng, Berger, Gower, & Heyman, 2012; Werder & Holtzhausen, 2009). Las investigaciones realizadas hasta el momento han demostrado que el ejercicio de un

liderazgo excelente, además de llevar aparejado un profundo conocimiento de la disciplina, permite a los profesionales participar en las decisiones estratégicas, poner en práctica la comunicación simétrica bidireccional y ofrecer consejos éticos (Erzikova & Berger, 2012).

Sin embargo, y a pesar de que las organizaciones son conscientes de la importancia estratégica de la comunicación para poder competir, lograr su legitimación social y alcanzar sus objetivos en un mundo globalizado, pocos estudios han abordado directamente las características propias del liderazgo en relaciones públicas y han tratado de conceptualizar las dimensiones que determinan su efectividad. La necesidad de llenar este vacío teórico se hace cada vez más acuciante debido a la urgencia que tienen las empresas de relaciones públicas de contratar profesionales con habilidades de liderazgo y gestión que sepan desenvolverse en un entorno altamente competitivo (Meng, 2013). Por este motivo es clave identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de liderazgo que valoran las organizaciones para que los profesionales puedan orientar sus perfiles y también para que las instituciones educativas puedan diseñar planes de estudio adecuados a las necesidades del mercado.

Una de las principales dificultades a la hora de abordar el tema del liderazgo reside en la complejidad del término y en la falta de consenso respecto a la influencia real que los líderes ejercen sobre el grupo y el comportamiento de la organización (Meng & Berger, 2011). Las investigaciones han evolucionado desde un enfoque basado exclusivamente en los rasgos del líder, a otro más sofisticado que trata de englobar 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.

En el ámbito de las relaciones públicas, desde que Grunig (2001) incorporara el liderazgo como uno de los pilares de la excelencia en relaciones públicas, varios autores han profundizado en este concepto, analizando las circunstancias contingentes que influyen a la hora de abordar con éxito las actuaciones rutinarias, pero particularmente los conflictos,

crisis y situaciones de riesgo. En este sentido, y haciendo un esfuerzo de síntesis, Meng y Berger (2010) afirman que el liderazgo excelente 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. Pohl y Vandeventer (2001), por su parte, ponen el énfasis en la capacidad de los líderes a la hora de crear procesos integrados de gestión dentro y fuera de las organizaciones mediante el uso de un amplio abanico de estrategias y tácticas.

Los investigadores de la Teoría de Contingencia de relaciones públicas (Cameron, Cropp, & Reber, 2001; Reber & Cameron, 2003) sugieren que los líderes deben ser capaces de analizar y evaluar las amenazas y oportunidades externas, elegir la posición adecuada en cada momento y promover de forma efectiva las relaciones con el resto de los directivos de la organización. Desde esta misma perspectiva, Shin, Park y Cameron (2006) afirman que a la hora de afrontar situaciones de conflicto, crisis o riesgo las características individuales del líder son más importantes que las sociales u organizacionales. Entre esos factores individuales, tras encuestar a más de 1.000 profesionales, estos autores incluyen los valores éticos, la habilidad para gestionar problemas complejos, la competencia comunicativa y la familiaridad con los públicos externos.

Dos proyectos europeos, el European Communication Professionals Skills and Innovation Programme (ECOPSI) y el European Communication Monitor (ECM) han estudiado el liderazgo en relaciones públicas desde distintos enfoques. El ECOPSI (Tench, et al., 2013), cuyo objetivo era el análisis de las competencias necesarias para el desempeño de la profesión, apunta al liderazgo como la habilidad más importante en comunicación de crisis, mientras que el ECM (Moreno et al., 2014) ha demostrado, entre otros aspectos, que la cultura organizacional y el estilo de liderazgo son independientes y que los profesionales que aplican un estilo inclusivo adquieren mayores cuotas de poder.

En uno de las últimas publicaciones sobre este campo de estudio, Gregory y Willis (2013) enumeran algunos de los atributos que deben tener los líderes de este campo: perfecta comprensión de la marca, rasgos personales de líder, además de una excelente capacidad para planificar, gestionar y evaluar las relaciones públicas.

Basándose en este modelo y en el meta-análisis de 16 estudios sobre liderazgo, Berger y Meng (2010) proponen nueve principios para lograr la excelencia en este campo y que, en su conjunto, representan un enfoque normativo para el desarrollo de una teoría del liderazgo en comunicación estratégica. Estos autores concluyen que los líderes excelentes en relaciones públicas deberían poseer las siguientes cualidades: 1) liderar con el ejemplo; 2) participar de forma efectiva y creíble en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización; 3) ejemplificar una fuerte orientación ética; 4) tener complejas habilidades comunicativas y retóricas; 5) disponer de un profundo autoconocimiento que les permita guiar con éxito todo tipo de interacciones, formación y relaciones, además del desarrollo personal; 6) disponer de un fuerte deseo de liderar; 7) utilizar estilos de liderazgo transformacionales e inclusivos, sensibles al medio ambiente y al entorno, además de a las diferencias y las necesidades individuales; 8) demostrar pasión por el trabajo y la profesión, animando e inspirando a los demás, y 9) actuar como agentes de cambio, ayudando a crear una cultura de comunicación.

1.2. El estudio y formación sobre liderazgo en el sector de las relaciones públicas en España

El liderazgo en relaciones públicas apenas ha sido abordado en España desde un punto de vista científico. La mayor parte de los autores que se adentran en este tema se centran en la posición del líder, su lugar dentro del organigrama, el estilo de liderazgo o las responsabilidades que asume en su trabajo diario (Costa, 2009, 2011; Fernández y Huertas, 2005; Gutiérrez-García, 2010; Matilla, 2010; Matilla y Marca, 2011; Morales y Enrique, 2007; Moreno, 2004; Moreno, Autor y Zerfass, 2012; Moreno, Zerfass y Autor, 2011, 2012a, 2012b; Autor, Moreno y Zerfass, 2012; Mut, 2006), sin profundizar en aspectos como las habilidades, actitudes o comportamientos que favorecen un liderazgo excelente, ni en las percepciones o creencias del líder respecto al trabajo que desempeña.

Las organizaciones profesionales mayoritarias de ámbito nacional también han hecho un esfuerzo por analizar la figura del líder de relaciones públicas en las empresas españolas (Dircom, 2000, 2005, 2010; ADECEC, 2002, 2004, 2008). Según una investigación conducida por Dircom (2010), las habilidades más importantes para desempeñar con éxito el trabajo 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, autoridad y liderazgo. En esta misma línea, Top Comunicación y Burson-Marsteller (2013) han analizado recientemente las habilidades, conocimientos, retos y factores externos que influyen en el trabajo de los líderes en relaciones públicas, pronosticando un aumento de su influencia en las organizaciones. Según este estudio, los líderes del futuro desempeñarán un papel más estratégico, gestionarán la reputación global de la marca y deberán establecer vías de diálogo con un número cada vez mayor de stakeholders.

En el ámbito de las instituciones de educación superior, algunos autores han relacionado la falta de formación específica sobre liderazgo en relaciones públicas con el papel secundario de esta disciplina dentro del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas (Matilla y Hernández, 2010). A la ausencia de esta materia en los programas universitarios se une el desinterés mostrado hasta hace muy poco por los profesionales del sector. En una encuesta previa (Dircom, 2010), los responsables de comunicación españoles reclamaban un mayor entrenamiento en cuestiones relacionadas con la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, las nuevas tecnologías, los métodos de investigación, la responsabilidad social, la imagen corporativa o la planificación de eventos. El liderazgo no aparecía entre sus prioridades formativas.

Este hecho contrasta, sin embargo, con el gran interés que ha suscitado en otros sectores el liderazgo como concepto asociado al coaching ejecutivo o gerencial, una disciplina encaminada a mejorar las destrezas o habilidades que facilitan el desempeño profesional. Según el portal educativo e-magister (2013), diferentes instituciones académicas españolas, la mayoría escuelas de negocios y academias, ofrecen un total de 3.083 cursos oficiales y no oficiales. Esta oferta incluye una gran variedad de programas formativos de corta y larga duración, con orientaciones teóricas y prácticas.

El exiguo desarrollo del liderazgo en relaciones públicas también está ligado en cierta medida a la 'falta de madurez' de los departamentos de comunicación en España (Matilla, 2010), a la variedad de denominaciones y a la diversidad de roles asociados a los profesionales del sector (Pereira, 2012). Estas circunstancias influyen en una insuficiente institucionalización de la función de comunicación en España, debilidad que no facilita una definición clara y precisa de las áreas incluidas en el marco del ejercicio profesional. Una de

las evidencias más claras de la indiferencia que existe hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo es la falta de programas formativos específicos organizados por las asociaciones profesionales de relaciones públicas y gestión de la comunicación.

En España se produce, además, una situación paradójica: aunque las organizaciones reconocen la importancia de la comunicación, sus profesionales todavía dedican la mayor parte de su tiempo a llevar a cabo labores técnicas. De lo expuesto hasta ahora se deduce que la práctica de las relaciones públicas necesitaría un mayor grado de profesionalización para que esta función pueda generar valor y contribuir a la buena gestión y el éxito de las organizaciones (Gutiérrez-García, 2010).

Debido a la inexistencia de un marco teórico sobre el liderazgo en el sector de las relaciones públicas en España, este estudio tomó como referencia el modelo propuesto por Meng et al. (2012). Investigaciones desarrolladas por este grupo de académicos señalan que el liderazgo en relaciones públicas es una compleja mezcla de 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, influye en el entorno y en la práctica del liderazgo. Este modelo conceptual de carácter integrador entiende que los profesionales pueden utilizar rasgos específicos y conocimientos para reducir las limitaciones que encuentran, 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 los relaciones públicas y que la consecución de un liderazgo excelente puede estar condicionada por influencias situacionales (Meng et al., 2012).

Así pues, esta investigación sobre el liderazgo en el sector de las relaciones públicas en España se plantea tres objetivos principales: 1) identificar los retos que preocupan a los profesionales del sector en la actualidad; 2) examinar de qué forma estos temas clave influyen en su trabajo diario, 3) analizar los factores que favorecen o dificultan la función de comunicación, y 4) entender qué rasgos personales son los más adecuados para que los futuros líderes sepan afrontar de forma efectiva los retos asociados al desempeño de la

profesión. En definitiva, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Cuáles son los retos o asuntos más importantes que influyen en el trabajo diario de los líderes de relaciones públicas y gestión de la comunicación?

PI2. ¿De qué forma los factores culturales o estructurales de la organización benefician u obstaculizan el desempeño de un liderazgo excelente?

PI3. ¿En qué medida valoran los CEOs el papel de las relaciones públicas?

PI4. ¿Cuáles son las características y rasgos más importantes para desempeñar un liderazgo excelente?

2. METODOLOGÍA

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación más amplio, en el que se ha empleado metodología cuantitativa y cualitativa, y que se ha llevado a cabo en 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 presente artículo se centra en la fase cualitativa de la investigación en España y que consistió en la realización de doce entrevistas en profundidad semiestructuradas a líderes del sector de las relaciones públicas entre los meses de febrero y junio de 2012.

Para seleccionar la muestra de participantes se utilizó el método de bola de nieve o referencia en cadena que consiste en identificar a los sujetos a partir de una pequeña cantidad de individuos que cumplen los requisitos necesarios y que a su vez sean capaces de localizar a otros individuos con características análogas. Se pidió a los directores de las tres grandes asociaciones profesionales españolas (Dircom, ADECEC y Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña) que nombraran a cuatro profesionales de relaciones públicas que fueran líderes en su campo y con la lista final se determinó la muestra.

Siete de los doce líderes son mujeres y cinco hombres, todos ocupando puestos ejecutivos al nivel más alto de comunicación dentro de sus organizaciones. Los participantes fueron contactados por correo electrónico a través de una carta de invitación y las entrevistas se

realizaron vía telefónica. Al compartir entrevistador y entrevistado el mismo marco temporal la sincronidad favorece una interacción más cercana que la que se produce, por ejemplo, por correo electrónico y se facilita el acceso a individuos que se encuentran en distintos lugares (Opdenakker, 2006). El equipo de investigación pretendía evitar la limitación que se deriva de seleccionar únicamente individuos en la capital, Madrid, y decidió llevar a cabo todas las entrevistas por teléfono sorteando en la medida de lo posible los sesgos que pudieran surgir del uso de más de un método en la recolección de información. Con este mismo objetivo, todas las entrevistas fueron realizadas por una misma persona, convenientemente formada. Las entrevistas, cuya duración media fue de 41,7 minutos, fueron grabadas, transcritas y analizadas.

Esta metodología ha permitido realizar un análisis cualitativo de los principales retos que influyen en el trabajo de los líderes de relaciones públicas y gestión de la comunicación, los factores culturales y estructurales que limitan o favorecen la comunicación dentro de las organizaciones y las cualidades necesarias para un liderazgo excelente, tanto en la actualidad como en el futuro.

3. RESULTADOS

3.1. Principales retos para los líderes de comunicación

En general, los responsables de comunicación españoles se muestran preocupados por los cambios que está viviendo la profesión tras la irrupción de los social media y por los retos que deben afrontar a la hora de gestionar los nuevos canales de comunicación online. Estos desafíos tienen que ver, principalmente, con el creciente volumen y velocidad del flujo de información, con la dificultad para localizar e impactar a los públicos clave, además de con los riesgos reputacionales y la escasa implementación y desarrollo de medidas de evaluación, cuestión que puede debilitar la eficacia de las campañas de relaciones públicas.

La 'revolución 2.0' ha obligado a las organizaciones a hacer frente a los retos relacionados con una sociedad más abierta y conectada. A la luz de los avances económicos y tecnológicos, el ámbito de las relaciones públicas ha experimentado dinámicos y profundos cambios en los últimos años (Zerfass & Simon, 2012). La participación activa de la audiencia en el proceso de comunicación, la creciente exposición a crisis reputacionales, y la obligación

de responder a las demandas de transparencia y diálogo de la sociedad son los principales desafíos para los líderes de relaciones públicas en España.

Aunque algunas de estas preocupaciones ya habían sido descritas en estudios previos (Moreno, Zerfass y Autor, 2012a, 2012b; Top Communication & Burson-Marsteller, 2013), los participantes en esta investigación ponen el acento en los efectos derivados del ‘boom’ de los social media, subrayando la dificultad que existe en la actualidad para dar a conocer el mensaje de la organización y llegar a los públicos clave. Un ejecutivo de relaciones públicas resume esta idea: “Internet ha provocado una fragmentación absoluta de los públicos. Hoy en día, intentar llegar a una audiencia, incluso a la menos representativa, supone un gran esfuerzo. Estamos experimentado y aprendiendo en el camino”. Otro entrevistado apunta en la misma dirección al destacar los obstáculos que están encontrando a la hora de identificar y conocer a los públicos: “Debido a la falta de recursos lo hacemos de forma intuitiva, sin investigación. Al final nos encontramos con campañas que funcionan bien, pero en otros casos los resultados no son satisfactorios”.

La falta de control efectivo sobre los mensajes es otro de los efectos de la aparición y consolidación de los nuevos canales digitales. El director de relaciones públicas de una organización sin ánimo de lucro habla de la necesidad de responder rápidamente a las demandas del público, una circunstancia que ha modificado las rutinas de trabajo de los profesionales: “La comunicación ya no se puede controlar y estructurar, no hay tiempo. Como departamento de comunicación necesitas actuar de forma reactiva, algo que debe trasladarse a toda la organización”.

El líder de una empresa tecnológica también describe los cambios que deben llevar a cabo los departamentos de comunicación para hacer frente a las nuevas demandas de la comunicación online:

Hoy en día es imposible imaginar un departamento de comunicación en el que sus trabajadores no conozcan, comprendan y sepan manejarse en este nuevo escenario. En la contratación de personal tenemos en cuenta el dominio de las herramientas digitales, aunque seguimos priorizando a

aquellos que poseen un perfil completo, que tienen una visión amplia de la comunicación.

En paralelo a la recesión económica que ha sufrido el país, los medios de comunicación españoles están inmersos en su propia crisis. Este gris panorama se traduce en una importante reducción de los ingresos publicitarios, recorte de plantillas y tiradas, cierre de medios, adaptación a los nuevos formatos o la concentración de empresas para reducir costes (Farias y Gómez, 2011).

La situación que atraviesa el sector periodístico también afecta a los profesionales de las relaciones públicas, quienes encuentran grandes obstáculos para difundir el mensaje de sus organizaciones a través de los medios tradicionales: “Cada vez es más complicado encontrar medios tradicionales que ofrezcan un enfoque imparcial”, afirma el líder de una agencia, opinión apoyada por el ejecutivo de una organización sin ánimo de lucro que considera muy difícil “llegar a los medios de comunicación con un presupuesto limitado e informarles de lo que hacemos en nuestra organización”. Con el objetivo de superar estas limitaciones y lograr la deseada cobertura mediática, algunos profesionales proponen esforzarse más en ofrecer mensajes claros y directos. En este sentido, un líder entrevistado afirma que:

Hemos trabajado duro para crear una cultura común, definir los mensajes y la estrategia de comunicación de la mano de la dirección para que todos sepamos a dónde nos dirigimos. En este sentido es fundamental la selección y la formación de nuevos portavoces.

3.2. El próximo gran reto

Respecto al futuro gran reto para la profesión, no existe un amplio consenso entre los encuestados. Sin embargo, sí se aprecia una inquietud sobre cómo afrontar la crisis de los medios tradicionales. Un responsable de comunicación en una organización sin ánimo de lucro explica:

Las redes sociales te ofrecen la oportunidad de llegar a los públicos clave sin la necesidad de recurrir a intermediarios, pero creo que estamos perdiendo la

riqueza de los medios tradicionales, el análisis, la habilidad de ver las cosas desde una perspectiva diferente. Esta pérdida nos está empobreciendo.

La importancia que los directores de relaciones públicas españoles conceden a los medios impresos está estrechamente relacionada con el actual estatus de una profesión copada principalmente por profesionales titulados en periodismo (Van Ruler, 2005; Xifra, 2007). De hecho, estudios previos señalan que en España, al igual que en la mayoría de los países mediterráneos, las relaciones con los medios sigue siendo la principal táctica de relaciones públicas. En esta misma línea, García (2013) afirma que el papel preponderante de las relaciones con los medios, especialmente con los periódicos, también está ligado a la fuerte conexión con los poderes políticos y económicos.

Por otra parte, dos de los líderes de relaciones públicas entrevistados explican que un reto actual y futuro consiste en entender la gestión de la comunicación desde una perspectiva estratégica. “Los profesionales deben ser capaces de ofrecer esa ‘big idea’ que pide el cliente”, señala una de las entrevistadas. El ejecutivo de una empresa del sector de la construcción cree que es preciso “abordar la comunicación desde un punto de vista mucho más estratégico, aportando certezas, eliminando ruido, estableciendo diálogos y generando relaciones”.

La crisis económica aparece como un tema recurrente entre los directores de comunicación españoles. El líder de una ONG habla de forma pesimista sobre la capacidad de los departamentos de comunicación para hacer frente a los recortes presupuestarios:

Hay una relación de amor y odio con los departamentos de comunicación. Nos ven imprescindibles pero en cuanto hay que reducir el presupuesto siempre se empieza por nuestro departamento. El impacto no se aprecia de forma inmediata porque éste es un trabajo que ofrece resultados a medio o largo plazo y que requiere de un profesional con conocimientos específicos.

Respecto a la pérdida de poder de los departamentos de comunicación, el líder de una empresa multinacional del sector tecnológico explica que “los departamentos de comunicación han cedido el control de los social media a los departamentos de marketing,

que en muchas empresas son los encargados de gestionar las relaciones con los stakeholders”.

También existe la creencia de que la influencia generalizada de las tecnologías digitales y los social media será el gran reto para los futuros líderes de la profesión. En este sentido, un entrevistado afirma que “la evolución de la comunicación online es impredecible y necesitaremos estar preparados para mayores y profundos cambios. Las nuevas tecnologías de la comunicación han situado a las organizaciones ante riesgos reputacionales que hace apenas unos años eran impensables”.

3.3. Influencias culturales y estructurales sobre el liderazgo

La crisis económica y el recorte presupuestario que han sufrido los departamentos de comunicación afectan al liderazgo de los profesionales españoles. Esta situación se ha traducido en reducciones de personal y en una exigencia de resultados a corto plazo que añade presión al proceso de planificación estratégica. “Cuando las organizaciones se ven obligadas a recortar sus presupuestos, normalmente empiezan por los departamentos de comunicación”, afirma uno de los líderes. “En España uno de nuestros principales problemas es el derivado de la falta de recursos. A consecuencia de la crisis hay menos dinero y ni siquiera podemos evaluar los resultados de muchas de las acciones que implementamos”.

Además de las dificultades económicas relacionadas con la falta de recursos económicos, los encuestados señalaron una serie de obstáculos culturales y estructurales que dificultan el ejercicio del liderazgo: falta de transparencia, exigencia de resultados a corto plazo, dispersión geográfica, políticas internas y complejidad de la empresa.

Desde una perspectiva estructural, 11 de los 12 ejecutivos entrevistados afirmaron que su función es respetada por el CEO de la organización y se mostraron convencidos de que su trabajo es reconocido y útil. El líder de una multinacional subraya la importancia de la función de comunicación dentro de su empresa:

El responsable de la organización tiene un gran atractivo mediático, lo que nos da una gran visibilidad. Está disponible para participar cuando le requerimos y ha

impulsado el trabajo de las relaciones públicas en los nuevos mercados como vehículo para dar a conocer y acelerar el periodo de maduración de la marca.

Tan solo uno de los entrevistados aseguró que el CEO de su compañía ni entendía ni defendía las relaciones públicas: “No hay una cultura de comunicación y no creo que reconozca realmente cuál es el valor estratégico de la comunicación”.

Los valores culturales que, según los encuestados, favorecen la comunicación y las relaciones públicas son: creatividad, esfuerzo, integridad, flexibilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación y dinamismo. Trabajar en compañías con una cultura “abierta y horizontal” es visto como un factor que ayuda a la función de comunicación: “Nuestra organización hace que la comunicación sea más fácil. La compañía es muy abierta y cuenta con una estructura horizontal donde todo fluye. Todos el mundo da su opinión, maneja información y comparte sus dudas”, apunta el responsable de comunicación de una empresa tecnológica.

3.4. Características de los líderes excelentes y desarrollo de cara al futuro

Según los ejecutivos españoles de relaciones públicas, las características o cualidades más importantes para lograr un liderazgo excelente son: disponer de habilidades y conocimientos sobre comunicación (5), tener visión estratégica (3), credibilidad (3), flexibilidad (3), capacidad de trabajo en equipo (2) y pasión (2). Otros rasgos mencionados fueron: influencia, confianza, paciencia, coherencia, empatía, visión sobre cómo la comunicación puede ayudar a la organización y, por último, conocimiento multidisciplinar.

En general, los encuestados se centran en rasgos y habilidades individuales, resultados coherentes con tres de las siete dimensiones del liderazgo propuestas por Meng et al. (2012): conocimiento sobre gestión de la comunicación, visión y colaboración en equipo. Las otras cuatro dimensiones fueron obviadas: fuerte orientación ética, capacidad de decisión estratégica, comunicación bidireccional y habilidad para desarrollar coaliciones.

Los responsables de comunicación también definieron el desarrollo de los futuros líderes principalmente desde el punto de vista de sus habilidades, en vez de poner el acento en los atributos personales u otras cualidades o capacidades de liderazgo. En este sentido, la

mayoría coincidieron al afirmar que la próxima generación de profesionales deberá ser capaz de dominar las herramientas digitales. Un líder de relaciones públicas en una multinacional resume este punto de vista: “Las nuevas generaciones tendrán que tener un conocimiento total y profundo de las nuevas tecnologías. El objetivo de las relaciones públicas será el mismo, pero la forma de conseguirlo cambiará”.

Por encima de todo, los futuros profesionales deberán ser multitarea y multidisciplinarios: “tendrán que tener la mente abierta, poseer una gran variedad de ‘backgrounds’, ser receptivos a nuevas disciplinas, formas de trabajar y pensar. En resumen, los futuros líderes deberán poseer una educación versátil y multidisciplinar”, explica uno de los líderes entrevistados. La incertidumbre sobre el desarrollo de la profesión y los continuos cambios a los que parece estar destinada obligarán a una mayor formación, a un pensamiento estratégico más amplio, a una visión global y a la habilidad de trabajar en mercados internacionales.

Tan solo dos líderes hicieron referencia a los atributos personales, destacando la importancia de actuar con ética profesional: “Los líderes del futuro tendrán que ser flexibles, pero conservando la esencia de un buen profesional de las relaciones públicas – transparencia, credibilidad y ética-”, afirma uno de ellos. El segundo subraya que “deberán ser muy sensibles con el entorno, muy éticos, responsables y educados”.

La formación jugará un papel decisivo en el desarrollo profesional de los futuros líderes. Como explica el ejecutivo senior de una agencia, “tendrán que ser mucho más renacentistas de lo que somos nosotros, gente global en sus conocimientos, deberán saber muchos idiomas y, ser capaces de entender las diferentes culturas de un mundo globalizado”.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio y desarrollo del liderazgo excelente en el ámbito de las relaciones públicas, tanto a nivel académico como profesional, sigue siendo una de las asignaturas pendientes en España. A pesar de la creciente importancia de la función de comunicación dentro de las organizaciones, todavía existe un gran desconocimiento sobre las dimensiones propias del liderazgo en este ámbito y de los atributos personales, valores, habilidades o comportamientos que necesita un líder para lograr una comunicación efectiva y ética.

Diversos factores, como la escasa importancia que se ha otorgado a estos temas en la educación formal o en la formación continua de los profesionales a través de las asociaciones sectoriales, así como las carencias que todavía muestran algunos profesionales en los aspectos estratégicos de la comunicación parecen haber influido en el limitado estudio de esta materia.

La emergencia de los social media se ha convertido en la preocupación más importante para los líderes del sector. Situaciones relacionadas con el uso de estos nuevos canales, como el flujo de información o la segmentación de los públicos son algunas de las cuestiones que dificultan la labor de los responsables de los departamentos de comunicación. También destaca el desafío de responder a las demandas de transparencia y diálogo en un mundo permanentemente conectado y globalizado. Estos resultados son consistentes con los estudios previos sobre la situación actual de la profesión, en los que se detecta una creciente inquietud sobre los desafíos que han llegado de la mano de la rápida y masiva introducción de los medios digitales en la comunicación organizacional (Moreno et al., 2012; Navarro et al., 2012; Top Communication & Burson-Marsteller, 2013).

Estos canales digitales llevan aparejados, además, una nueva forma de relación con los medios de comunicación tradicionales. Los líderes de comunicación encuentran cada vez más obstáculos a la hora de trasladar el mensaje de la organización a sus públicos. Además, los recortes que han sufrido los departamentos de comunicación como consecuencia de la recesión económica que ha atravesado el país han añadido presión por obtener resultados a corto plazo con menos recursos materiales y humanos. Los responsables de comunicación ven cómo la falta de presupuesto limita su trabajo y, de forma colateral, su liderazgo se resiente.

De cara al futuro, los líderes destacan la necesidad de entender la comunicación desde una perspectiva estratégica, aportando certezas y generando relaciones, dando lugar a una próxima generación que, por encima de todo, deberá acostumbrarse a convivir con los cambios de manera permanente.

A pesar de que en España los líderes del sector se sienten apoyados por sus CEOs, hay que plantearse en qué medida influyen algunos factores culturales, como la falta de

transparencia, que todavía obstaculizan la función de comunicación. Creatividad, esfuerzo, integridad, flexibilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación y dinamismo son, sin embargo, los valores que facilitan el trabajo de los comunicadores en las organizaciones españolas.

Un aspecto interesante que organizaciones e instituciones educativas deben tener en cuenta es que el liderazgo en esta disciplina pasa por la adquisición de conocimientos de comunicación desde una perspectiva estratégica. Disponer de habilidades y conocimientos sobre comunicación es el principal requisito para ser un líder competente, aunque también se debe contar con otras cualidades más personales como la credibilidad, la flexibilidad o la pasión.

Con esta investigación se profundiza en las dinámicas del liderazgo en el campo de las relaciones públicas en España. Para ello, el estudio se apoya en el modelo teórico de liderazgo excelente propuesto por Meng et al. (2012) que ofrece la posibilidad de conocer más en profundidad la complejidad de este fenómeno. La dificultad de conceptualizar y medir ha frenado hasta ahora el progreso hacia la comprensión de este importante objeto de estudio. En este sentido, este artículo ofrece un encuadre conceptual básico que puede resultar de utilidad para el estudio del liderazgo en el contexto de las relaciones públicas, con implicaciones tanto a nivel académico como profesional.

Los resultados ponen de evidencia la importancia de formar a los profesionales para incrementar su capacidad de liderazgo y ayudar a las organizaciones a lograr sus metas en un sector cada vez más competitivo, cambiante y globalizado.

5. REFERENCIAS

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

ADECEC. *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. 2004*. Recuperado el 11 de enero de 2013, de <http://www.adecec.com>.

ADECEC. *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. 2008*. Recuperado el 20 de enero de 2013, 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). *MLQ multifactor leadership questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.

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., & Meng, J. (2010). Public relations practitioners and the leadership challenge. En: Heath R. L. (Ed.) *The SAGE handbook of public relations* (421-434). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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.

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.

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

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

Dircom. *El estado de la Comunicación en España. 2010*. Recuperado el 10 de enero de 2012, de <http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion3b3n.pdf>

[ECOPSI \(2013\). Communication Management for European Practitioners.](#)

- Farias, P. y Gómez, M. (2011). El estado de la profesión periodística y la crisis de los medios e España. *Razón y Palabra*, 77. Recuperado el 12 de junio de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520010096>
- Fernández, J. y Huertas, A. (2005). "Análisis del sector de las Relaciones Públicas en Tarragona. La otra realidad de la profesión en España" comunicación presentada al II Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas. Sevilla, 16-18 de noviembre.
- 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), 147-160.
- García, C. (2013). Clientelism, economic structure, and public relations in Southern Europe: An example of diversity in the Western World. *Public Relations Journal*, 7(2), 214-241.
- Gregory, A. & Willis, P. (2013) *Strategic Public Relations Leadership*. London: Routledge.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. En Heath R. L. (Ed.) *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Corporate governance and corporate communication: What is the role of communication managers in Spain? *Palabra clave*, 1(13), 147-160.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del Dircom en España. *FISEC-Estrategias* 14(4), 3-24.
- Matilla, K. y Hernández, S. (2010). Las asignaturas de Relaciones Públicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. En Sierra, J. (coord.), *Los estudios de Ciencias de la Comunicación en el EEES* (293-307). Madrid: Fragua.
- Matilla, K. y Hernández, S. (2012). Bolonia segundo año: Los estudios universitarios de Relaciones Públicas en Cataluña (curso 2011-12), *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 247-276.

Matilla, K. y Marca, G. (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), 11-23.

Meng, J. (2013). Learning by leading: Integrating leadership in public relations education for an enhanced value. *Public Relations Review*, 39(5), 609-611.

Meng, J.; Berger, B. K.; Gower, K., & Heyman, W. C. (2012). A test of excellent leadership in public relations: Key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24, 18–36.

Meng, J., & Berger, B. K. (2010). "Cultural influence on the perceptions of effective leadership in public relations" comunicación presentada a la 60 Annual Convention of the International Communication Association (ICA). Singapur, 21-26 de junio.

Meng, J. & Berger, B.K. (2011) "Strategic Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation" comunicación presentada a la 13 Annual International Public Relations Research Conference (IPRR). Miami (Florida), 10-13 de marzo.

Morales, F. & Enrique, A. M. (2007). The concept of the Dircom. His importance in the model of integral communication. *Anàlisi, Quaderns de Comunicació i Cultura*, 35, 83-93.

Moreno, A. (2004). Spain. En Ruler, B. van; Vercic, D. (eds.), *Public relations and communication management in Europe. A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice* (393-412). Berlin: Mouton de Gruyter.

Moreno, Á., Autor, C. y Zerfass, A. (2012). Relaciones Públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa. Conclusiones del European Communication Monitor 2011. *Hologramática – Facultad de Ciencias Sociales*, 17(2), 115-140.

Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A. (2014). Increasing power and taking a lead-What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communication managers. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 73-94.

Moreno, Á., Zerfass, A. y Autor, 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 Autor, C. (2012a). Tendencias de Comunicación en Europa. *European Communication Monitor 2011*. En VV.AA. *Anuario de la Comunicación 2012*. Madrid: Dircom.
- Moreno, Á., Zerfass, A. y Autor, C. (2012b). La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del *European Communication Monitor 2009*. *Trípodos*, Volumen Extra, 299-313.
- Mut, M. (2006). El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias*, (2)1, 3-23.
- Navarro, C., Moreno, A., y Zerfass, A. (2012). Análisis longitudinal de la profesión de Relaciones Públicas en España en los últimos cinco años (2007-2001). *Anagramas*, 10(20), 53-66.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and Practice*. (3 ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Social Research*, 7(4).
- Pereira, K. (2013). Public relations in Portugal: A lack of understanding of the conceptor an Unrecognized Profession? En: Okay, A.; Carayol, V.; Tench, R. (eds.) *Researching the Changing Profession of Public Relations* (75-91). Brussels: Peter Lang.
- Pohl, G., & Vandeventer, D. (2001). The workplace, undergraduate: The public relations academic and practitioner views. En: Heath, R., & Vasquez, G. (Eds.) *Handbook of public relations* (293-307). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 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.
- Shin, J., Park, J., & Cameron, G. T. (2006). Contingent factors in public relations practice: Modeling generic public relations in South Korea. *Public Relations Review*, 32(2), 184-185.
- Tench, R., Zerfass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A., & Okay, A. (2013). *Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de <http://repository->

intranet.leedsmet.ac.uk/open_virtual_file_path/i2346n248673t/ECOPSI_Research_Report_May_2013.pdf.

Top Comunicación y Burson Masteller. *Informe el Dircom del futuro y el futuro del Dircom*. 2013. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://burson-marsteller.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Futuro-Dircom.pdf>

Van Ruler, B. (2005). Commentary: Professionals are from Venus, scholars are from Mars. *Public Relations Review*, 31(2), 159-173.

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), p.404-427.

Xifra, J. (2007). Undergraduate public relations education in Spain: Endangered Species? *Public Relations Review*, 33, 206–213.

Zerfass, A. & Simon, K. (2012). Mapping the future of public relations profession: contrasting perceptions of next generation professionals and experienced PR practitioners Across Europe, comunicación presentada al Congreso Anual de Euprera, Estambul (Turquía), 20-22 de septiembre.

Forma de citar este artículo:

NAVARRO, C. y HUMANES, M. L. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. IV, Nº 8, 43-64. Recuperado el ____ de ____ de _____, _____, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/289/177>.