

El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica

Leadership and strategic communication: a theoretical approach

Liderança e comunicação estratégica: uma abordagem teórica

Cristian Londoño Proaño

Universidad de los Andes de Chile (Chile)

contacto@cristianlondonoproano.com

Fecha de recepción: 28 de abril de 2018

Fecha de recepción evaluador: 15 de mayo de 2018

Fecha de recepción corrección: 10 de junio de 2018

Resumen

El presente texto discute sobre el rol del liderazgo en las relaciones públicas. Esta investigación indaga en varias referencias teóricas de los estudios del liderazgo y sus estilos. Discute sobre los liderazgos más utilizados en las relaciones públicas como el liderazgo excelente, el liderazgo con enfoque en la teoría de la contingencia, el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo inclusivo.

Palabras claves: liderazgo, comunicación estratégica, relaciones públicas, gestión, liderazgo excelente.

Abstract

This text discusses the role of leadership in public relations. This research investigates several theoretical references of leadership studies and their styles. Discusses the most commonly used leadership in public relations such as excellent leadership, leadership with a focus on contingency theory, transformational leadership, transactional leadership and inclusive leadership.

Keywords: leadership, strategic communication, public relations, management, excellent leadership.

Resumo

Este texto discute o papel da liderança nas relações públicas. Esta pesquisa explora várias referências teóricas e estudos de estilos de liderança. Discute a liderança mais comumente usada em relações públicas, como excelente liderança, liderança com foco na teoria de contingência, liderança transformacional, liderança transaccional e liderança inclusiva.

Palavras-chave: liderança, comunicação estratégica, relações públicas, gestão, excelente liderança.

Introducción

El presente texto partirá con una discusión del concepto de liderazgo y luego se centrará en el tema del liderazgo en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación estratégica. Se analizará su importancia y su sinergia. Se analizará las investigaciones que han indagado en la relación entre liderazgo y relaciones públicas y gestión estratégica de la comunicación. Así como los comportamientos de los líderes de las relaciones públicas. Se planteará los estilos de liderazgo más relevantes en las relaciones públicas como el modelo integrador de Meng y Berger (2013) sobre el liderazgo excelente, el liderazgo en la teoría de la contingencia, el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo inclusivo.

Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno que ha sido investigado por varios científicos (Bass y Bass, 2008; Yukl, 2013, Northouse, 2016), y ha tenido repercusión en áreas como la psicología, el management, la comunicación, la educación y otras áreas. Es crucial para las organizaciones, porque es determinante en la mejora de los recursos humanos (Bennis y Nanus, 2012), la guía para que las empresas puedan cumplir sus metas organizacionales (Arévalo, Tikhomirova, Toriz, Casandra, y García Ramírez, 2015) y la clave del éxito en las organizaciones (Kotter, 2005). En las organizaciones contemporáneas, los líderes resultan necesarios, debido a que las nuevas oportunidades de negocios corren más a prisa. Los líderes enfrentan al cambio y logran que las empresas respondan rápido y aprovechen exitosamente estas oportunidades.

La definición de liderazgo ha sido planteada desde varios enfoques (Northouse, 2016). Los científicos lo definen desde sus particularidades y los aspectos que más consideren relevantes (Yukl, 2013). Por lo que no existe una definición

consensuada. Stogdill (1974) considera que hay tantas definiciones como persona que quieren definirlo.

Entre algunas de las definiciones podríamos mencionar: Hemphill y Coons (1957) indica que el liderazgo “es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común” (p. 7). Mientras que Richards y Engle (1986) indica que “el liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas” (p. 206). Por otro lado, Meng y Berger (2013) señala que el liderazgo, es un fenómeno complejo que se puede aproximar mediante los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y los valores organizacionales o los modelos de rol.

Una de las definiciones que mayor respaldo de los investigadores ha tenido, es mirar el fenómeno del liderazgo como un proceso (Yukl, 2013; Torres, Ramírez, Espinosa, Ramírez, y Espinosa, 2015; Sala-Arbeláez, García Solarte, y Gaviria, 2017). Por lo tanto, el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización (Yukl, 2013; Torres, Ramírez, Espinosa, Ramírez, y Espinosa, 2015; Northouse, 2016). En este texto, asumiremos esta definición.

Northouse (2016) establece que el liderazgo tiene componentes: (a) Interacción, es decir, es un evento interactivo entre líderes y seguidores; (b) Influencia, es decir, el líder debe influir en los seguidores; (c) Grupo de personas, es decir, es importante que existe más de una persona; y (d) Metas comunes, es decir, líderes y seguidores avanzan hacia la consecución de las metas comunes.

El liderazgo tiene asidero en el propio líder. Gregory y Willis (2013) señala que “los líderes son simplemente personas que tienen seguidores” (p. 1). En este sentido, los líderes tienen que influir en sus seguidores para que juntos puedan conseguir los objetivos que persiguen las organizaciones. Lo que significa que sin la influencia se fractura la relación líder-seguidor (Gregory y Willis, 2013). Por un lado, hablamos que el liderazgo existe en un grupo de personas. Lo que significa que el liderazgo es un recurso social (Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez, 2013). Y, por otro lado, los líderes deben trabajar en ciertas aptitudes que les permiten influir en sus seguidores para guiarlos, desafiarlos, apoyarlos y que se empoderen de los objetivos organizacionales (Smythe, 2007).

Henry Mintzberg establece 10 roles gerenciales que pueden desempeñar los líderes; los agrupa en tres categorías: interpersonal, informativos y de decisión (Saylor, s. f., Galán, Baquero, y Ascanio, 2017 y Lussier y Achua, 2016). Los roles interpersonales se refieren a lo simbólico y protocolario; mientras que los roles

informativos garantizan el manejo de la información; y los roles de decisión se refieren a hacer uso de la información (Saylor, s.f; Galán, Baquero, y Ascanio, 2017). En la tabla 1 se colocan los roles gerenciales con su descripción.

Tabla 1 Roles gerenciales del liderazgo

Categoría	Rol	Breve descripción
	Representante	Maneja la imagen de la empresa
Interpersonal	Líder	Relación entre gerente y empleados
	Enlace	Crea una red contacto, de informadores externos que le hacen favores y hace favores
	Monitor	Recoge información
Informativos	Difusor	Transmite información especial a la organización
	Portavoz	Transmite información especial fuera de la organización
	Emprendedor	Maneja las iniciativas de cambio
De decisión	Gestor de problemas	Soluciona los problemas dentro de la organización
	Quien asigna recursos	Distribución de recursos
	Negociador	Representan a una unidad organizacional y negocian con la gerencia.

Nota. Adaptado de Saylor. (s. f.). Who Are Managers? The Saylor Foundation; y Galán, Y. M. P., Baquero, Y., y Ascanio, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. I+D Revista de investigaciones, p. 119.

Consideremos que los líderes pueden ejercer cualquier rol sin necesidad de contar con un nombramiento de gerente en la empresa (Lussier y Achua, 2016). Los líderes de las relaciones pública pueden desarrollar uno o más roles en la organización.

Liderazgo en las relaciones públicas: importancia y sinergias.

Pese a la gran cantidad de estudios sobre liderazgo, pocos han abordado sobre el impacto en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación. Gregory y Willis (2013) plantean la metáfora de que hay un oasis en un desierto y debería ser una selva tropical con mucha biodiversidad; indicando que este tema ha sido poco explorado y se

cuenta con pocas referencias. Sin embargo, el liderazgo está implícito en varios estudios de las relaciones públicas (Navarro y Moreno, 2013; Moreno, Navarro, y Humanes, 2014). Meng, Berger y Growe (2009) consideran que el liderazgo es trascendente en la excelencia en la gestión de la comunicación, porque “la excelencia en las relaciones públicas tiene sus raíces en el liderazgo” (p. 14).

Es indudable que el liderazgo tiene importancia en la gestión de la comunicación estratégica (Meng y Berger, 2013; Moreno, Navarro, y Humanes, 2014). “Debido a su importancia para la eficacia tanto la comunicación y el desempeño organizacional, la consideración explícita del papel de liderazgo en la facilitación práctica de la comunicación estratégica parece crítico” (Meng y Berger, 2013). Por otro lado, la importancia también está en la capacidad de influir con éxito en la toma de las decisiones, acciones y valores, que tienen los profesionales de las relaciones públicas y la comunicación estratégica (Meng, Berger y Growe, 2009). En este sentido, los profesionales de las relaciones públicas desarrollan varios de los roles planteados por Mintzberg, que ya lo mencionamos.

Hay que considerar que los líderes en la gestión de la comunicación estratégica son importantes para la organización, debido a que la comunicación, en los actuales momentos, es fundamental y estratégica para las organizaciones, debido a la competencia global y a la rápida expansión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (Meng, Berger y Growe, 2009). Ellos pueden enfrentar el cambio e influenciar a los seguidores, mediante la motivación y la inspiración, para conseguir las metas comunes (Kotter, 2005).

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que entre las relaciones públicas y el liderazgo hay una serie de sinergias. Gregory y Willis (2013) señalan al menos cuatro puntos para tomar:

(1) El liderazgo como las relaciones públicas son procesos estratégicos, que permiten que las organizaciones sean eficientes; ambos son procesos que deben influir en el interior de la organización para lograr los objetivos comunes y deben tener una amplia red de interesados;

(2) la comunicación de la organización es competencia de las relaciones públicas y del liderazgo. La comunicación es muy necesaria para las organizaciones, sin ella, no se podrá alinear a los subordinados, coordinar actividad o solucionar objetivos (Torres, Ramírez, Espinosa, Ramírez, y Espinosa, 2015), por lo que los líderes de las relaciones públicas deben establecer una comunicación bidireccional. Por otro lado, para poder influir en los profesionales de la organización se requiere de una comunicación efectiva del líder. Esta comunicación debe inspirar y motivar a los seguidores, para que repercuta en las relaciones públicas. Por cuanto, la capacidad de influir en una

organización está asociada a que los profesionales de las relaciones públicas planteen su visión de futuro y puedan actuar como agentes de cambios (Gregory y Willis, 2013; Choi y Choi, 2009);

(3) el liderazgo y las relaciones públicas necesitan tener un contexto amplio y tener la capacidad de ver a la organización con la perspectiva de los demás, de ese modo se podrá construir relaciones con los seguidores, los clientes y los proveedores.

(4) Tanto los profesionales de las relaciones públicas como los líderes necesitan de los valores que rigen cuestiones centrales de las organizaciones, que son utilizados proactivamente para influir, motivar e inspirar. Incluso cuando ambos profesionales se encuentran como cara pública de la organización y los valores les puedes ayudar a hacer las cosas correctas. En este sentido, los líderes de las relaciones públicas deben influir en los seguidores para que actúen con ética y el beneficio sea para la organización y ellos mismos.

En la siguiente parte del texto abordaremos algunos estilos del liderazgo que son aplicados a las relaciones públicas.

Estilos de liderazgo

El primero estilo es el liderazgo excelente. El liderazgo excelente es un un estilo de liderazgo, basado en la teoría de la excelencia de las relaciones públicas. La excelencia se puede definir como “una práctica destacada en la gestión de la organización y el logro de resultados” (Martin-Castilla y Rodríguez-Ruiz, 2008, p. 136). En este sentido, las investigaciones de la excelencia en las relaciones públicas investigan las características y los valores de los departamentos de relaciones públicas desde el punto de vista departamental, organizacional y económico (Meng, Berger, y Growe, 2009). Grunig y Dozier (2002) señalan que los líderes de relaciones públicas deben ser capaces de explicar las razones, porque las relaciones públicas contribuyen a la eficacia de la organización.

Por otro lado, también se establece que las relaciones públicas, según Macnamra (2013), teniendo como base un marco de excelencia, influyen en la toma de decisiones de la empresa mediante el control de los problemas públicos y la creación de la opinión. En este sentido, el líder en las relaciones públicas tiene un papel de difusor y portavoz, como lo establece Henry Mintzberg y lo mencionamos en la tabla 1. Este liderazgo se palpa cuando el trabajo del líder de las relaciones públicas y su equipo influyen en la alta gerencia de la empresa.

Moreno, Navarro y Humanes (2014) señala que, la teoría de la excelencia establece cuatro tareas de los líderes: a) estar involucrados en la gestión estratégica; b)

estar cerca del CEO; c) contar con una mirada gerencial, disponer de los conocimientos suficientes y aplicar su experiencia profesional; y d) establecer una comunicación bidireccional. Es decir, un líder de las relaciones públicas debe gozar de la confianza del CEO, analizar el contexto, bajo un punto de vista gerencial, e influir en los seguidores, manteniendo un diálogo uno a uno.

Por otro lado, Meng y Berger (2013) plantea un modelo integral conceptual de liderazgo excelente en las relaciones públicas, considerando que el liderazgo es la capacidad de influir en la organización. El planteamiento de Meng y Berger (2013) indica que:

El liderazgo en las relaciones públicas es un proceso dinámico que abarca una compleja mezcla de habilidades individuales y atributos personales, valores y comportamientos que producen constantemente la práctica de la comunicación ética y eficaz. Esta práctica alimenta y guía el éxito de los equipos de comunicación, ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, y legitima a las organizaciones en la sociedad (p.143).

En este planteamiento de Meng y Berger (2013), al igual que otros investigadores (Yukl, 2013; Northouse, 2016), establece que el fenómeno del liderazgo es un proceso, que tendrá influencia, un grupo y unos objetivos comunes. Es decir, el líder de las relaciones públicas debe influir en los empleados para ayudar a conseguir las metas organizacionales, y a su vez, influir en las personas externas, que posibiliten que la empresa adquiera valía en la sociedad.

El modelo de Meng y Berger (2013) asume que los líderes en las relaciones públicas deben desarrollar algunas habilidades de liderazgo y asumir comportamientos para lograr influir en la organización, y apoyarla en la consecución de los objetivos, logrando que la sociedad considere a la organización como relevante. Es decir, los líderes en las relaciones públicas debe ser eficaces tanto internamente como externamente.

Meng y Berger (2013) plantean que su modelo integrador del liderazgo excelente, contiene implícito tres proposiciones: (1) los ejecutivos (líderes) de las relaciones públicas pueden aplicar su conocimiento para tomar acciones, que permitan reducir las limitaciones, fortalecer la comunicación interna y externa e influir en la toma de decisiones estratégicas; (2) Los líderes de las relaciones públicas deben tomar en cuenta que sufren de “la influencia de los atributos y entidades asociadas con una cultura específica” (p. 145); y (3) los líderes de las relaciones públicas podrán alcanzar la excelencia, analizando las influencias del contexto, la estructura y la cultura organizacional, las creencias y los valores.

Cabe señalar que, Meng y Berger (2013) plantea a los ejecutivos de las relaciones públicas como líderes. Esto es controversial, porque los ejecutivos pueden ser vistos como gerentes. Hay que considerar que existe una dicotomía entre líderes y gerentes para muchos investigadores (Kotter, 2005; Yukl, 2013; Torres, Ramírez, Espinosa, Ramírez, y Espinosa, 2015; Northouse, 2016). No se puede considerar que un gerente es un líder (Kotter, 2005). Muchas veces un gerente cumple con directrices que le imparte el CEO de la organización, y no influye ni motiva a los profesionales de la organización. Yukl (2013) plantea que el gerente se encarga de la planificación, control y seguimiento, mientras el líder es asociado a la influencia, enfrentar el cambio, la motivación y la inspiración. Por esas razones, los gerentes y líderes pueden ser visto que tienen funciones distintas dentro de las organizaciones. Cabe añadir que, la dirección y el liderazgo se relacionan. Northouse (2016) establece que ambos fenómenos se superponen y esta superposición tiene como elemento común la influencia.

Por otro lado, las proposiciones Meng y Berger (2013) son claras al mencionar que los líderes de las relaciones públicas deben influir tanto interna como externamente de la organización, mediando su estructura y la cultura. Esta influencia debe ser dada en la toma de las decisiones. Precisamente, desde esta perspectiva, el liderazgo es de suma importancia en los equipos de comunicación estratégica para alcanzar la excelencia en la gestión de la comunicación, porque, como lo menciona Vercic y Zerfass (2016), los departamentos de comunicación necesitan tener una posición fuerte en la organización para poder influir en la toma de las decisiones y tener los logros deseados tanto interna como externamente.

Por otro lado, Meng y Berger (2013) señalan que el liderazgo excelente es una mezcla de seis dimensiones interrelacionadas: (1) Dinamismo personal, se refiere a los atributos y el comportamiento de los líderes; (2) colaboración de las personas y desarrollo del grupo, se refiere a la capacidad de brindar apoyo para realizar las estrategias de relaciones públicas; (3) orientación ética, se refiere al valor de la ética en las relaciones públicas, en este sentido se relaciona con la labor ética que deben mantener los líderes; (4) construcción de relaciones, se refiere a hacer redes personales y sociales para facilitar el beneficio mutuo entre la organización y los clientes; (5) capacidad estratégica de decisión, se refiere a analizar el contexto socio-político externo y las estructuras de la organización; (6) comunicación y gestión del conocimiento, se refiere a lo que los líderes de las relaciones públicas aplican su conocimiento y experiencia en una comunicación táctica, con estrategias eficaces.

El liderazgo excelente concibe que los líderes en las relaciones publicas puede utilizar sus rasgos específicos y sus conocimientos en favor de las relaciones internas y externas, y apoyar la toma de las decisiones (Navarro y Moreno, 2013). Por otro lado, el liderazgo excelente tiene obstáculos en la estructura y la cultura de la organización ya

que los líderes utilizan varios estilos de liderazgo, dependiendo de la estructura organizativa y la eficacia del liderazgo (Meng, Berger, y Growe, 2009).

Otra de las teorías que aborda el liderazgo en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en las organizaciones, es la teoría de la contingencia de las relaciones públicas. Esta teoría mira a las relaciones públicas en función de lograr excelencia en la gestión de la comunicación de la organización (Meng, Berger, y Growe, 2009), se centra en las relaciones estratégicas y conflictivas entre una organización y sus públicos (Moreno, Navarro y Humanes, 2014). En este sentido, el liderazgo tiene una relación fuerte con la alta gerencia. Los líderes de las relaciones públicas deben ser capaces de analizar y advertir las amenazas y oportunidades externas que tiene la organización, para promover en forma efectiva las relaciones con todos los líderes de la organización (Moreno, Navarro y Humanes, 2014).

Para la teoría de la contingencia, el líder de las relaciones publicas debe coincidir con el contexto ambiental y organizacional, lo que implica que el contexto situacional tiene impacto en la labor del líder (Horner-Long y Schoenberg, 2002) y puede variar su comportamiento para adaptarse a las circunstancias.

Horner-Long y Schoenberg (2002) señala que los teóricos de la teoría de la contingencia discrepan con el modelo de liderazgo excelente, porque consideran que no hay un modelo único de liderazgo y que todo depende de varias situaciones.

Aldoory y Toth (2004) realizaron un estudio cuantitativo y cualitativo de género en el liderazgo en las relaciones públicas. La muestra cuantitativa fue de 864 encuestas de miembros de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas, y la muestra cualitativa fue un focus group en ciudades como Portland, Oregon, New York y Washington DC. Concluyeron que el liderazgo transformacional es el más aceptado en los líderes de la relación pública y que existen dificultades de que las mujeres por acceder a cargos directivos en las relaciones públicas.

Werder y Holtzhausen (2009) realizaron una investigación con 885 miembros de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas para averiguar sobre los estilos de liderazgo que más se utilizan en las relaciones públicas. Los investigadores concluyeron que los estilos más usados son: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo inclusivo. El liderazgo transformacional es la influencia que tiene el líder con sus seguidores, mediante la motivación y la inspiración, para alcanzar objetivos comunes, que son mucho más allá del egoísmo de los seguidores (Bass y Bass, 2008, Yukl, 2013, Northouse, 2016). El liderazgo transaccional se refiere a la influencia del líder sobre los seguidores, mediante la negociación, recompensa y la sanción (Bass, 1985; Yukl, 2013, Northouse, 2016). El liderazgo inclusivo se refiere a que el líder influye en los seguidores para detectar retos y estimular la toma de decisiones

compartidas y las practicas participativas para lograr el cambio (Werder y Holtzhausen, 2009). Los investigadores establecieron que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que promueve un cambio interno de la organización, mientras el liderazgo inclusivo promueve el cambio en el exterior, lo que significa que, ambos liderazgos no son excluyentes, y pueden ser utilizados por los líderes de las relaciones públicas.

Choi y Choi (2009) realizaron una investigación con 159 miembros de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas, donde estudiaron los comportamientos fundamentales para el liderazgo de las relaciones públicas. Se realizó un análisis factorial, y concluyeron que los líderes de las relaciones públicas presentaron comportamientos como influencia ascendente, coordinación, monitoreo interno, trabajo en red, y representan a las organizaciones, proporcionan una visión de futuro y pueden actuar como agentes de cambio.

Moreno, Navarro, y Humanes (2014) realizaron una investigación en liderazgo en las relaciones públicas, que forma parte de un gran estudio en 23 países. La muestra fue de 4.484 profesionales. Los investigadores concluyeron que el liderazgo excelente en las relaciones públicas se presentó en las mujeres y los hombres y no existió diferencia significativa.

Conclusiones

Definir el liderazgo es una tarea difícil, porque no existe consenso entre los investigadores. El liderazgo es un proceso colectivo que se establece entre los líderes y los seguidores, que tiene como moneda de cambio, la influencia. Cabe señalar, que el líder sin seguidores no tiene liderazgo.

El liderazgo en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación estratégica ha sido poco estudiado, pero cabe señalar que la excelencia en las relaciones públicas tiene sus orígenes en el liderazgo.

La importancia de un liderazgo efectivo en los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación estratégica es fundamental, ya que tienen la capacidad de influir en las decisiones, las acciones y los valores organizativos. Esto les entrega prestigio y respeto en el interior y en el exterior de la organización. Esto significa que el liderazgo es estratégico y componente para los líderes de las relaciones públicas.

Gregory y Willis (2013) señala que el liderazgo y las relaciones públicas tienen cuatro sinergias: a) son procesos estratégicos, que permiten que las organizaciones sean eficientes; b) la comunicación de la organización es competencia de las relaciones públicas y del liderazgo; c) el liderazgo y las relaciones públicas necesitan inteligencia

contextual y la capacidad de ver a la organización con la perspectiva de los demás; d) el liderazgo y las relaciones públicas necesitan de valores centrales de la organización para poder influir, inspirar y motivar.

El liderazgo excelente es basado en la teoría de la excelencia. Esta teoría, a modo general, establece una práctica de excelencia en la gestión de las relaciones públicas, que influye en las decisiones y las acciones de la organización, y en la alta gerencia. La teoría de la excelencia establece que los líderes deben estar implicados en la gestión de la comunicación estratégica, en la alta gerencia (incluso estar al lado del CEO de la organización), punto de vista gerencial y comunicación bidireccional.

Meng y Berger (2013) plantean una definición del liderazgo excelente en las relaciones públicas. Los autores plantean que es un proceso complejo que mezcla habilidades, valores y comportamientos que favorecen una comunicación eficaz y ética. Y esta práctica guía la consecución de objetivos de la organización y la legitima en la sociedad. También plantean que los líderes de las relaciones públicas influyen tanto interna como externamente en la organización, mediando la estructura y la cultura de la organización. Ellos influyen en la toma de las decisiones.

Meng y Berger (2013) plantea que el liderazgo excelente tiene seis dimensiones que son: Autoconocimiento y visión compartida, colaboración de las personas y desarrollo del grupo, orientación ética, construcción de relaciones, capacidad estratégica de decisión y comunicación y gestión del conocimiento.

El liderazgo en las relaciones públicas ha sido planteado en la teoría de la contingencia, que establece que el líder de las relaciones públicas debe analizar y prevenir las amenazas y las oportunidades externas, y lograr una comunicación fluida entre todos los líderes de la organización. También, indica que el líder depende del contexto situacional de la organización.

Otros investigadores (Aldoory y Toth, 2004; Werder y Holtzhausen, 2009, Choi y Choi, 2009) plantean que los otros estilos de liderazgo que más se utilizan son el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo inclusivo.

Todavía no existen estudios fuertes en el liderazgo en las relaciones públicas y la comunicación estratégica (Aldoory y Toth, 2004). Es un campo propicio para desarrollar investigaciones futuras, que podrían indagar sobre el papel del liderazgo transformacional en las relaciones públicas de las organizaciones. Podría ser interesante averiguar sobre las auto-percepciones de los líderes de las relaciones públicas en las organizaciones públicas y privadas.

Referencias

- Aldoory, L., y Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: perceived effectiveness of transformation and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16, 157-183.
- Arévalo, V., Tikhomirova, A., Toriz, T., Casandra, A., y García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 4.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (eBook). Recuperado a partir de <http://ow.ly/euiN30jSwsQ>
- Bennis, W. y Nanus, B. (2012). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper y Row.
- Choi, J. y Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations, *Journal of Communication Management*, 13(4), 292–309.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 15(25), 13–32.
- Galán, Y. M. P., Baquero, Y. M. M., y Ascanio, J. G. A. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad. *I+D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 10(2). Recuperado a partir de <http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/139>
- Gregory, A., y Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Londres: Routledge.
- Grunig, J. E., y Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* (1 edition). Mahwah, NJ: Routledge.

- Hemphill, J.K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, y A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, pp. 6-38.
- Horner-Long, P., y Schoenberg, R. (2002). An Empirical Investigation, 20(6), 9.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132–140. Recuperado a partir de <http://ow.ly/K2A930jSyuQ>
- Lussier, R, y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4 edición). México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Macnamara, J. (2013). Beyond voice. Audience-making and the work and architecture of listening. *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, 27 (1), pp. 160-175.
- Meng, J., y Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758583>
- Meng, J., Berger, B., y Grove, K. (2009). Excellent Leadership in Public Relations: An Integrating Conceptual Framework. *Conference Papers - International Communication Association*. Recuperado a partir de <http://ow.ly/tWB530jZQjq>
- Martín-Castilla, J.I. y Rodríguez-Ruiz, O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (1), pp. 133-156.
- Moreno, M., Navarro, C., y Humanes, M. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 17(3), 946-978.

Recuperado a partir de <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.16>

- Navarro, C., y Moreno, A. (2013). Características del liderazgo en el sector de Relaciones Públicas. Resultados comparativos del Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, III(5), 111-132.
- Northouse, P. (2016). *Leadership Theory and Practice* (Séptima edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Richards, D., y Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.). *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.
- Sala-Arbeláez, L., García Solarte, M., y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, (31), 25-46. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Saylor. (s. f.). *Who Are Managers?* The Saylor Foundation. Recuperado a partir de <http://ow.ly/effQ30jZRqK>
- Smythe, J. (2007). *The Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. Farnham: Gower.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Torres, F. C., Ramírez, D. B., Espinosa, R. P., Ramírez, D. B., y Espinosa, R. P. (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: Implicaciones para la organización actual* (1 edition). Rosario: Editorial Universidad del Rosario.
- Vercic, D., y Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4),

270-288. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>

Werder, K. P., y 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. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1080/10627260902966391>

Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta edición). Madrid: Pearson Educación, p. 259 - 284.