

Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de comunicación en España mediante el *Comparative Excellence Framework*

Excellence in Communication Management. Analysis of the Communication Departments in Spain through the Comparative Excellence Framework

Ángeles Moreno

Universidad Rey Juan Carlos

Madrid, España

mariaangeles.moreno@urjc.es

Markus Wiesenberg

Universidad de Leipzig

Leipzig, Alemania

markus.wiesenberg@uni-leipzig.de

Dejan Verčič

Universidad de Ljubljana

Ljubljana, Eslovenia

dejan.vercic@fdv.uni-lj.si

Cómo citar este artículo: Moreno, A.; Wiesenberg, M. & Verčič, D. (2016). Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 1-15.

Resumen

Uno de los principales retos en la práctica de la gestión de comunicación en los últimos años es la relación entre los objetivos corporativos y los objetivos de comunicación. Poder evaluar y auditar las funciones de comunicación y su práctica de excelencia es vital para demostrar su valor y vincularlas a los objetivos corporativos. La concepción de la excelencia en relaciones públicas y gestión de comunicación ha estado marcada por la Teoría de la Excelencia. Este trabajo, presenta una nueva aproximación empírica cuantitativa a la excelencia en la gestión

de comunicación a través del *Comparative Excellence Framework* (CEF). Para ello se empleó el modelo CEF consiste en la combinación de reflexiones conceptuales, autoevaluaciones de los profesionales y análisis estadísticos. Los datos se obtuvieron a través de una encuesta con una muestra de 2.777 profesionales de comunicación de 42 países europeos. Este trabajo presenta el análisis para España, que se basa en una muestra de 101 profesionales en activo en departamentos relaciones públicas o gestión de comunicación. Los departamentos de comunicación españoles se sitúan en los primeros puestos de Europa en cuanto a la excelencia se refiere, ya que uno de cada cuatro departamentos de comunicación españoles es excelente. Los departamentos de comunicación excelentes tienen mucho más acceso a la junta directiva de su organización. En esos departamentos, la mayoría de los profesionales desempeña el rol de facilitador estratégico. Además, están más implicados en la Responsabilidad Social Corporativa y en el posicionamiento del CEO de la organización. Sin embargo, la excelencia no se relaciona en España con una mayor capacidad de gestión de los retos asociados a la velocidad y el volumen de la información, ni con una visión positiva de los canales digitales. Este trabajo, presenta el *Comparative Excellence Framework*, como alternativa al modelo preponderante idealista y normativo de la Teoría de la Excelencia supone un modelo conceptual original cercano a los modelos de excelencia de gestión empresarial y al mismo tiempo aporta una aproximación empírica cuantitativa a la excelencia en la gestión de comunicación.

Palabras clave: excelencia; comunicación corporativa; gestión de comunicación; comunicación estratégica; relaciones públicas.

Abstract

One of the main challenges in the practice of communication management in the last few years is the link between corporate and communication strategies. Evaluating and auditing communication functions and its excellent practices are essential to demonstrate value and integrate communication into corporate objectives. The Theory of Excellence has largely influenced the conceptualization of excellence in public relations and communication management. This paper presents a new empirical quantitative approach to excellence in communication management through the *Comparative Excellence Framework* (CEF). The model CEF is to combine conceptual reflections, practitioners' self-evaluations and statistical analysis. Data were stored through a survey with a sample of 2,777 communication practitioners in 42 European countries. This paper put forward the analysis of data from Spanish, based on a sample of 101 practitioners working in communication management and public relations departments. Results shows that communication departments in Spain are placed between the first positions in Europe when come to excellence. Excellence communication functions have more access to the organizational executive board. Most practitioners working in those excellent functions play a strategic facilitator role. Moreover, these departments are more involved in CSR and positioning CEOs. Nevertheless, excellence is not related in Spain with a better management of challenges of high volume and speed of information, neither with a more positive evaluation of digital media. This paper presents the *Comparative Excellence Framework* as an alternative framework to the dominant normative and idealistic model of the Excellent Theory, conceptually hand in hand with other managerial models and through an empirical quantitative approach to excellence in communication management.

Keywords: excellence; corporate communication; communication management; strategic communication; public relations.

Recibido: 5 de septiembre de 2016

Aceptado: 20 de octubre 2016

1. Introducción

Uno de los principales retos en la práctica de la gestión de comunicación en los últimos años es la relación entre los objetivos corporativos y los objetivos de comunicación (Zerfass et al., 2015).

Poder evaluar y auditar las funciones de comunicación y su práctica de excelencia es vital para demostrar su valor y vincularlas a los objetivos corporativos.

El objetivo de esta comunicación es proponer un método de evaluación de la excelencia en gestión de la comunicación y relaciones públicas en organizaciones y aplicarlo a las organizaciones en España.

2. Marco teórico

Desde los años ochenta, ha habido un interés por la academia y el mundo profesional por entender por qué una empresa consigue un alto rendimiento y por qué consigue mantenerlo a lo largo del tiempo, hacerlo sostenible (Peters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994; Collins, 2001; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Hess & Kazanjian, 2006; Porras et al, 2007;. Thoenig & Waldman, 2007; Gottfredson & Schaubert, 2008; Simons, 2008; Tappin & Cave, 2008). En la última década, después de numerosos desarrollos a través del tiempo de las concepciones de la excelencia y de la calidad total, el campo de la administración retomó el tema de la excelencia con una edición especial del *Journal of Management History* (2007). Dahlgaard-Park (2007) definía en la introducción de este número una noción de excelencia en el contexto de la gestión de la calidad: "la mejora del nivel de gestión de la organización a un nivel de excelencia, que es necesaria para proporcionar excelentes resultados, es decir, productos y servicios que hacen las delicias de los clientes" (p. 306).

A pesar de la multitud de investigaciones nunca se logró establecer un consenso sobre el concepto y la definición de excelencia. El planteamiento actual, se cuestiona además, si estos factores para alcanzar una excelencia sostenida, deberían ser unos factores fijos, o su naturaleza es contingente, y sujeta a los cambios que el propio entorno va generando. Ambas concepciones suelen estar en relación con resultados contrapuestos de investigaciones que indican que las tareas básicas de gestión pueden considerarse relativamente estables (Tengblad, 2006; Tolmie et al., 2003) o por el contrario han estado sujetas a importantes cambios (Worrall & Cooper, 2004). Los cambios generados en la economía mundial en la última década, que han supuesto giros abismales para el capital y para las organizaciones podrían haber transformado por tanto los factores que determinan un desempeño excelente.

La investigación reciente de De Waal (2013), plantea el alto rendimiento subrayando la sostenibilidad como "una organización que logra financiera y los resultados

no financieros que son mejores que las de su grupo de referencia durante un período de tiempo de al menos cinco años”.

Wall realizó un meta-análisis de los estudios sobre excelencia organizacional realizados antes de 1995 y posteriormente a 1995. A partir de los resultados comparativos, aboga por una serie de factores, lo que él denomina “árboles de hojas perennes” que se mantendrían a lo largo del tiempo para definir organizaciones con un alto rendimiento.

En relaciones públicas y gestión de comunicación la concepción de la excelencia proviene también de modelos en gestión de comunicación, en concreto del trabajo de Peters y Waterman (1982). El modelo de Peters y Waterman (1982) fue el pilar del estudio encargado en 1985 por la International Association of Business Communicators (IABC) (Grunig, 1992). James E. Grunig y su equipo proveniente del campo de gestión empresarial, y lograron generar una teoría que permitiese evaluar los departamentos de relaciones públicas, explicar su función y su valor a la coalición dominante y aplicarlo en la enseñanza de relaciones públicas (Grunig, 1992; Grunig & White, 1992; Grunig & Dozier, 2003).

El estudio dirigido por Grunig investigó la excelencia en los departamentos de comunicación dentro de diversos tipos de organizaciones: empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, agencias gubernamentales, y asociaciones profesionales.

Los resultados que ofrecieron, se dirigían por un lado las competencias necesarias para los comunicadores, es decir que definiesen la excelencia en el profesional y por otro lado, esencialmente, a la excelencia del departamento en relación con la organización a la que pertenece.

En cuanto a las competencias necesarias para los comunicadores excelentes destacaron que conocimientos y habilidades en cuatro áreas específicas: gestión estratégica, investigación, negociación y persuasión. El estudio se focalizaba en torno al concepto de roles profesionales, y fundamentalmente a los dos roles profesionales básicos (técnico y estratégico).

En cuanto a la excelencia de los departamentos, este trabajo fundacional se centraba principalmente en la necesidad de que la comunicación formase parte de la planificación estratégica de las organizaciones, y por lo tanto, el necesario acceso a las mesas directivas y de toma de decisiones, o a la coalición dominante (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig, 1998). Es interesante destacar, que la alineación entre las estrategias corporativas y de comunicación, sigue considerándose en los últimos años el principal reto que la profesión de relaciones públicas aún no ha alcanzado (Zerfass et al, 2015).

Un aspecto a destacar que detectaron Grunig y sus colaboradores en sus investigaciones, fue que las organizaciones que apoyan la promoción de la mujer y la diversidad de la organización tenían más probabilidades de tener excelentes programas de comunicación (Dozier et al., 1995)

El modelo de Grunig, que ha sido la referencia de la excelencia en el campo de las relaciones públicas desde los años noventa, ha recibido muchas reflexiones y críticas, que siguen activas en la actualidad (Sriramehx, Kim & Zerfass, 2013; Toth, 2009; Kim, Hung-Baesecke & Grunig, 2013), pero hasta el momento no se había generado un modelo de excelencia alternativo a esta teoría que es en esencia idealista y normativa (Verčič & Zerfass, 2015).

Esta comunicación presenta una alternativa con el *Comparative Excellence Framework* (CEF), manteniendo el enfoque de la coalición dominante, y por tanto evaluando la influencia de la comunicación en la organización y aplicando además a la comunicación

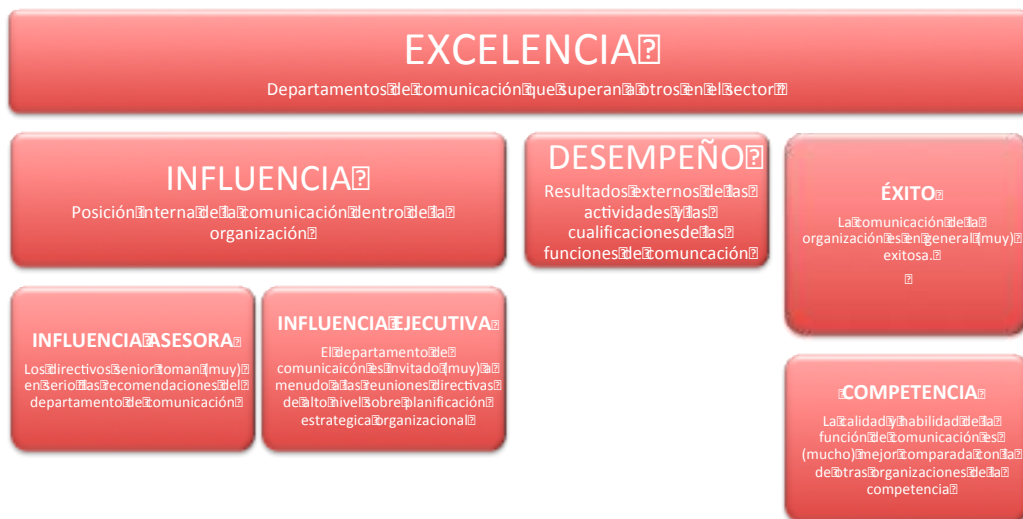
la concepción de que una organización tiene un desempeño excelente cuando sus resultados deben ser positivos y mejores que las de su grupo de referencia (Wall, 2013).

3. Metodología

Este trabajo presenta una aproximación empírica cuantitativa a la excelencia en la gestión de comunicación a través del *Comparative Excellence Framework* (CEF). Para ello se empleó el modelo CEF consiste en la combinación de reflexiones conceptuales, autoevaluaciones de los profesionales y análisis estadísticos.

Los datos se obtuvieron a través de una encuesta con una muestra de 2.777 profesionales de comunicación de 42 países europeos. El análisis para España se basa en una muestra de 101 profesionales en activo en departamentos relaciones públicas o gestión de comunicación. La excelencia de los departamentos de comunicación en España se ha calculado según el CEF, basándose en la posición de la función de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades que desarrolla (desempeño). A su vez, cada uno de estos componentes se ha calculado con base en dos dimensiones: influencia asesora y ejecutiva; y el éxito general de la comunicación y desempeño del departamento en relación con su competencia.

Figura 1. Modelo CEF



www.communicationmonitor.eu/erfassung.html. ©2014. Solo las organizaciones que sobresalen en las cuatro dimensiones (valores de 7 en una escala de 7) se consideran "excelentes" comparando la distribución de características de las organizaciones, departamentos y profesionales de comunicación en el análisis comparativo.

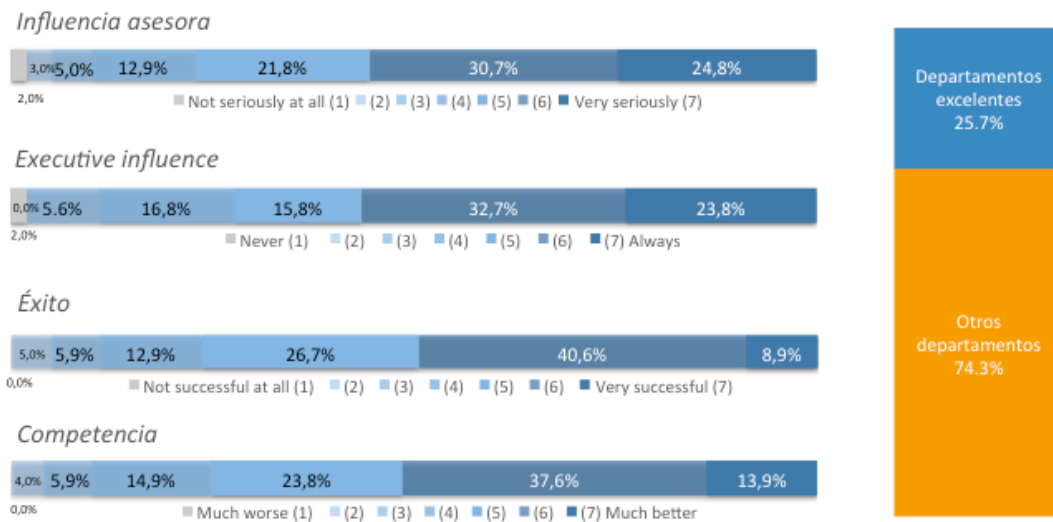
Fuente: Elaboración propia

4. Resultados

Los departamentos de comunicación se sitúan en los primeros puestos de Europa en cuanto a la excelencia se refiere, en el periodo analizado, ya que uno de cada cuatro departamentos de comunicación españoles es excelente.

Gráfico 1. Departamentos de comunicación excelentes en España

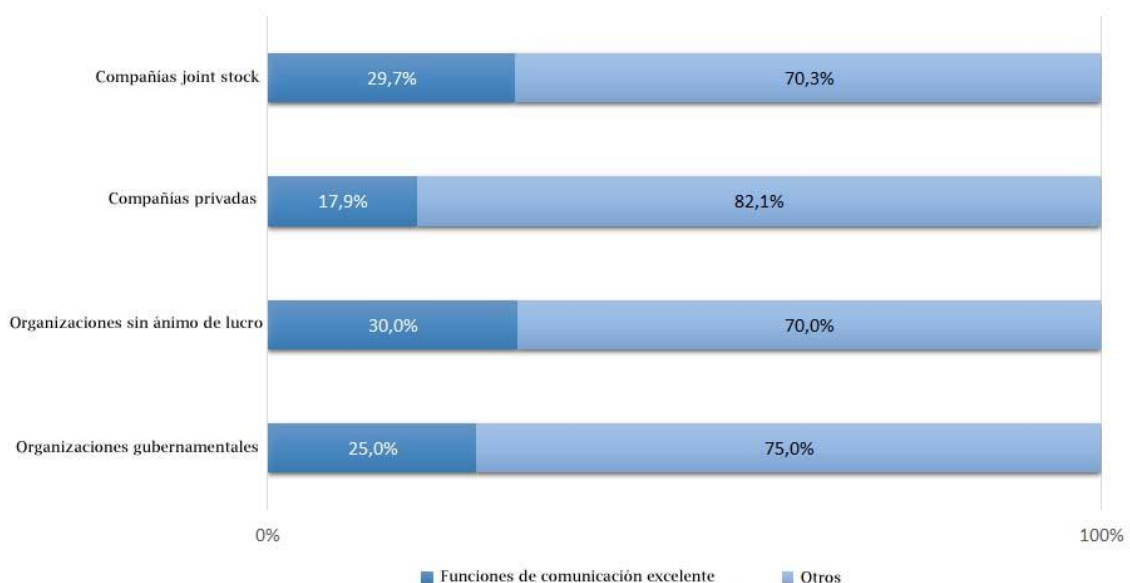
Departamentos de comunicación excelentes



Fuente: Elaboración propia

Estableciendo comparaciones por tipos de organización, son las ONGs y las empresas españolas que cotizan en bolsa las que tienen mayor número de departamentos de comunicación excelentes en el periodo analizado.

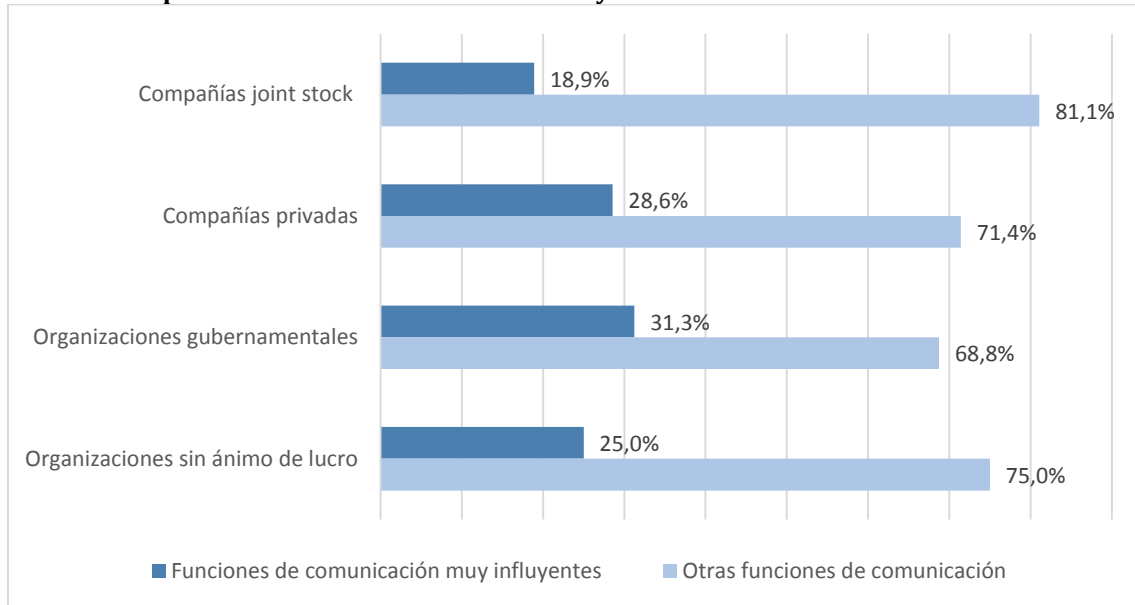
Gráfico 2. Departamentos excelentes en distintos tipos de organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Los departamentos de comunicación de las organizaciones gubernamentales también son los que presentan mayor capacidad de influir en sus organizaciones.

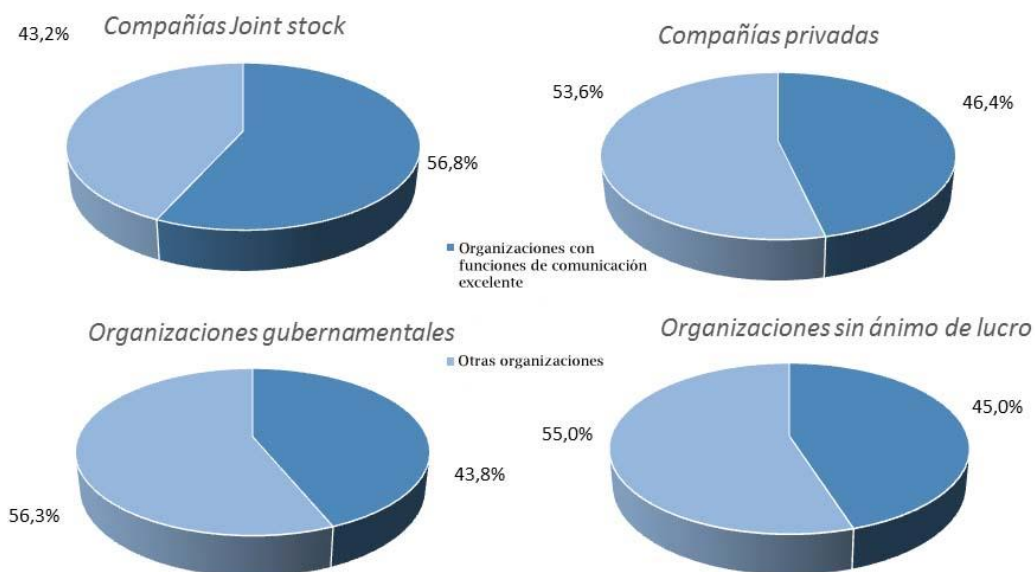
Gráfico 3. Departamentos de comunicación influyentes



Fuente: Elaboración propia

Respecto al éxito de la función de comunicación, el 38,6% de los departamentos muestra un alto rendimiento. Las organizaciones sin ánimo de lucro (30%) y las empresas que cotizan (29,7%) en bolsa alcanzan los mejores resultados.

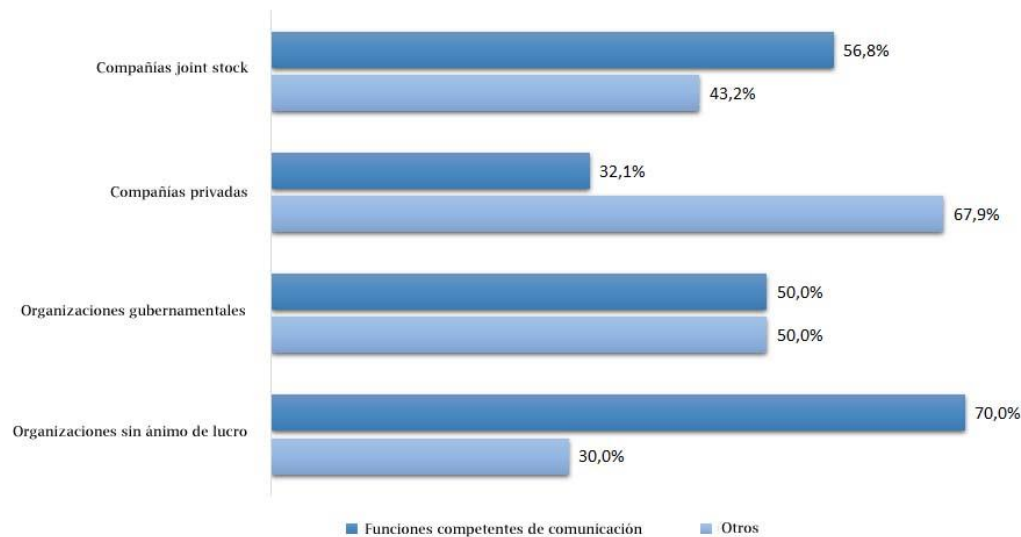
Gráfico 4. Departamentos de comunicación con éxito por tipos de organización



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando se trata del alto rendimiento, comparado con su competencia, son las ONG's quienes se colocan por delante.

Gráfico 5. Mejor desempeño de comunicación frente a la competencia por tipos de organización

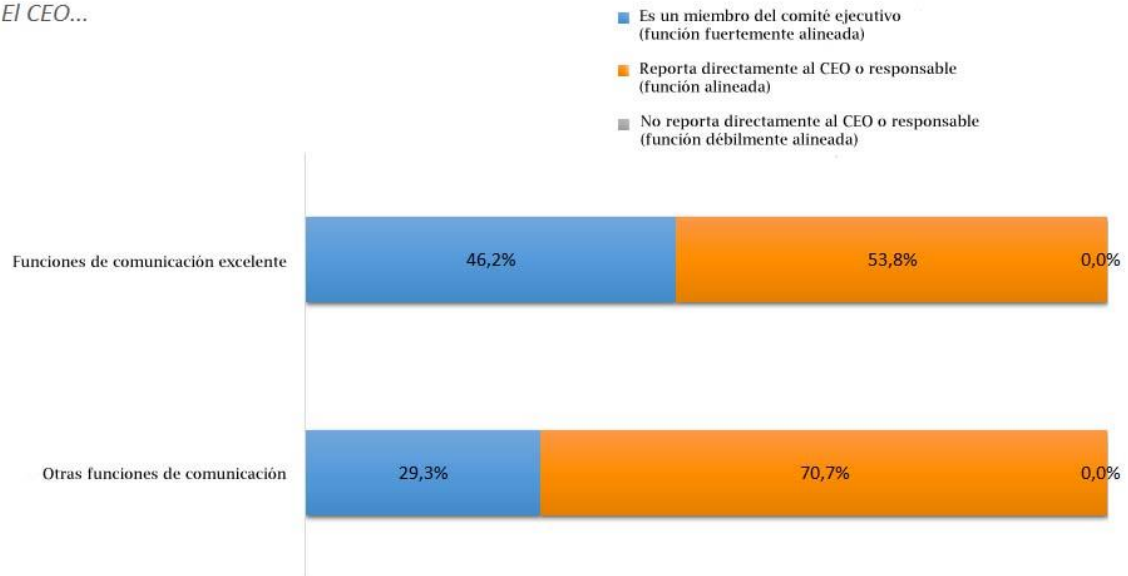


Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las cuatro categorías que definen los departamentos excelentes, se observan además una serie de diferencias significativas en el comportamiento de estos comportamientos frente a otros. En primer lugar, y en perfecta coordinación con la capacidad de influencia, los departamentos de comunicación excelentes tienen mucho más acceso a la junta directiva de su organización (46,2% frente al 29,3%).

Gráfico 6. Alineación del departamento de comunicación

El CEO...

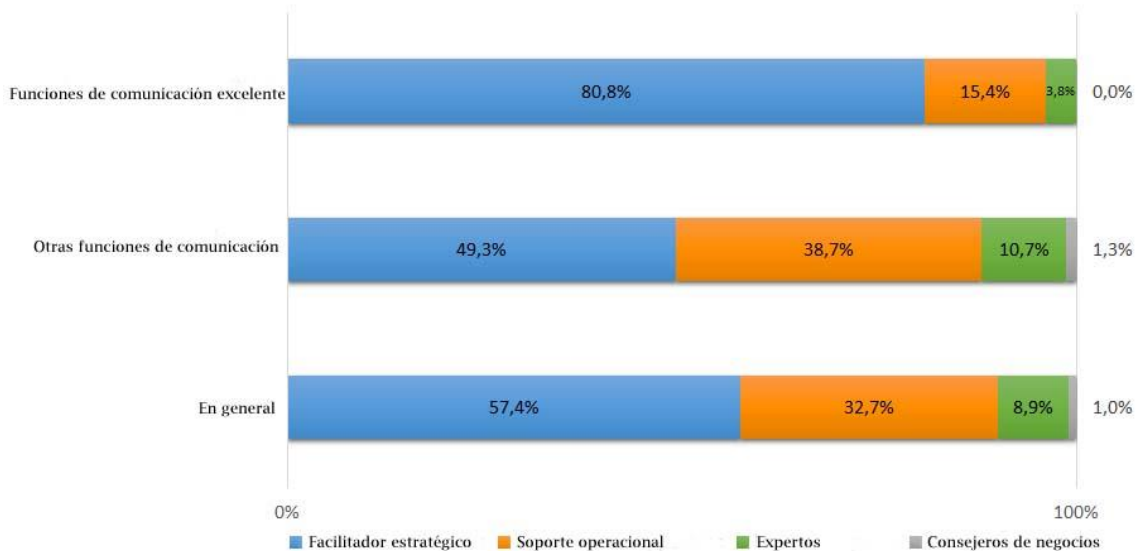


Fuente: Elaboración propia

En esos departamentos, además, hay más profesionales que están orientados hacia los objetivos y las estrategias corporativas. El 80,8% de los profesionales desempeña el rol de facilitador estratégico.

Gráfico 7. Roles profesionales en los departamentos excelentes

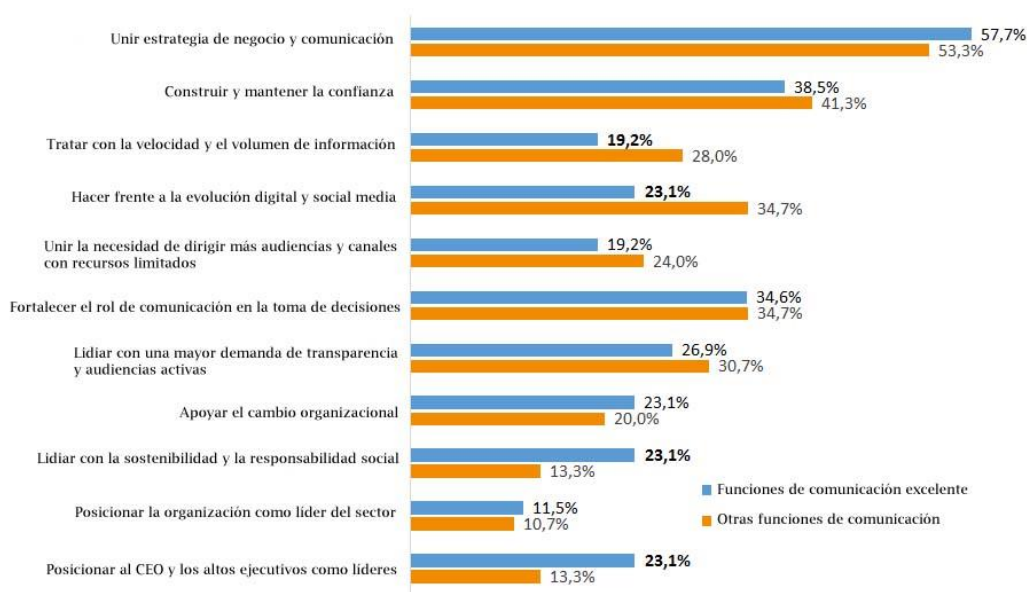
Representación de los roles según los profesionales



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los profesionales en estos departamentos dan más importancia a los retos profesionales orientados a alinear la comunicación con las procesos corporativos y los ejecutivos y con el liderazgo. Además, siguen concediendo más importancia a la RSC y el desarrollo sostenible.

Gráfico 8. Temas estratégicos para la profesión en los próximos tres años

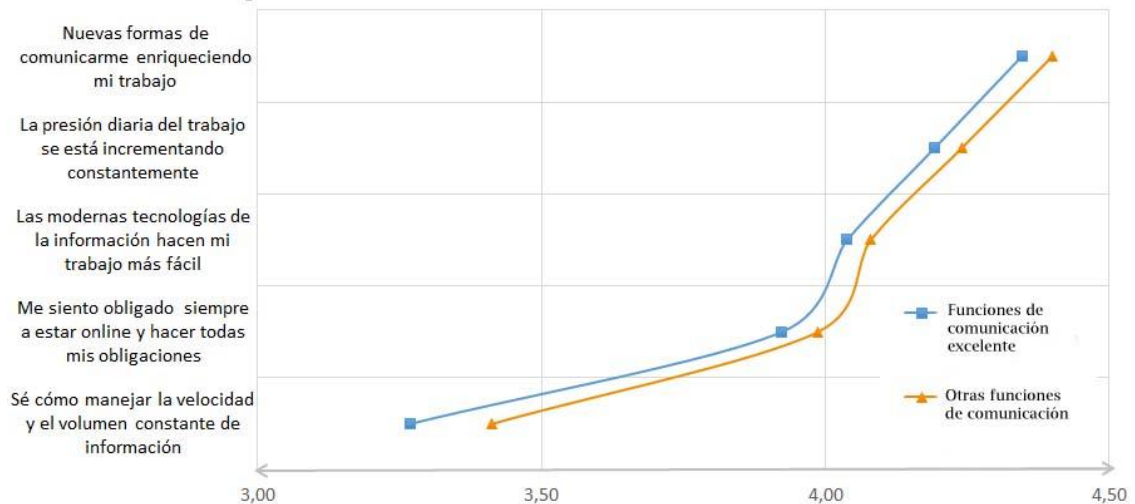


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las nuevas tecnologías, los profesionales que trabajan en estos departamentos en España no se relacionan con una mayor capacidad de gestión de los retos asociados a la velocidad y el volumen de la información, ni con una visión positiva de los canales digitales.

Gráfico 9. Impacto de las nuevas tecnologías en los departamentos excelentes

Impacto de las nuevas tecnologías y el crecimiento de la importancia de la comunicación estratégica

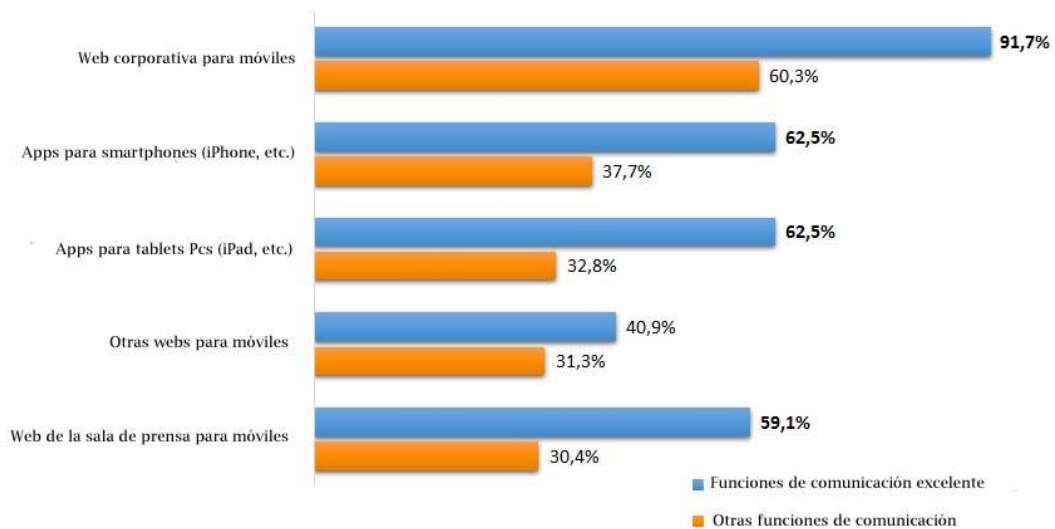


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se sitúan a la vanguardia en la implantación de los últimos desarrollos en canales, en concreto, son pioneros en el desarrollo de la comunicación a través de móviles.

Gráfico 10. Desarrollo de la comunicación móvil

Puesta en marcha de aplicaciones para smartphones y tablets

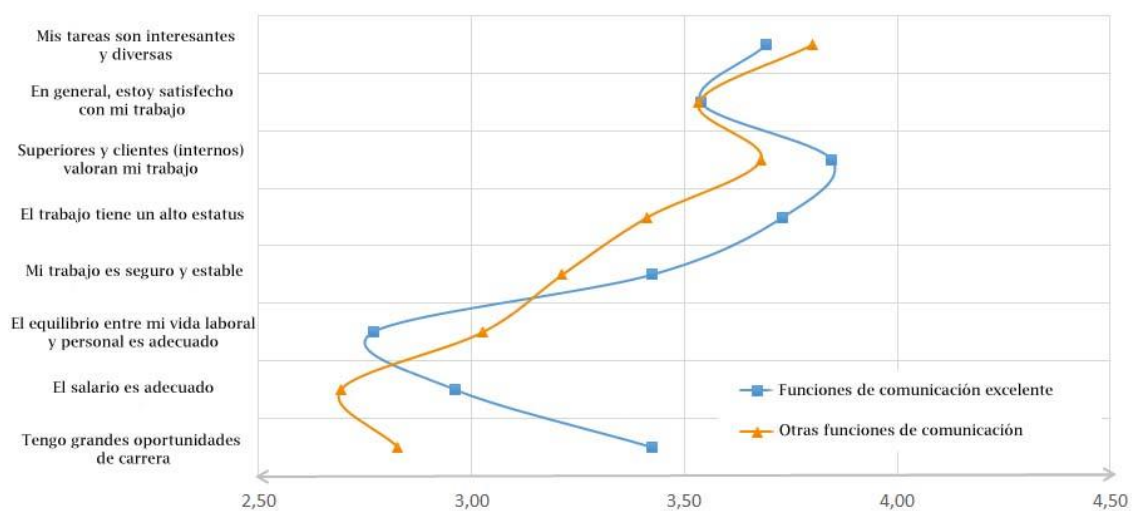


Fuente: Elaboración propia

Estos profesionales se sienten además mucho más satisfechos con su trabajo, a pesar de que sienten mucha más presión, debido a la sobrecarga laboral.

Gráfico 11. Satisfacción laboral

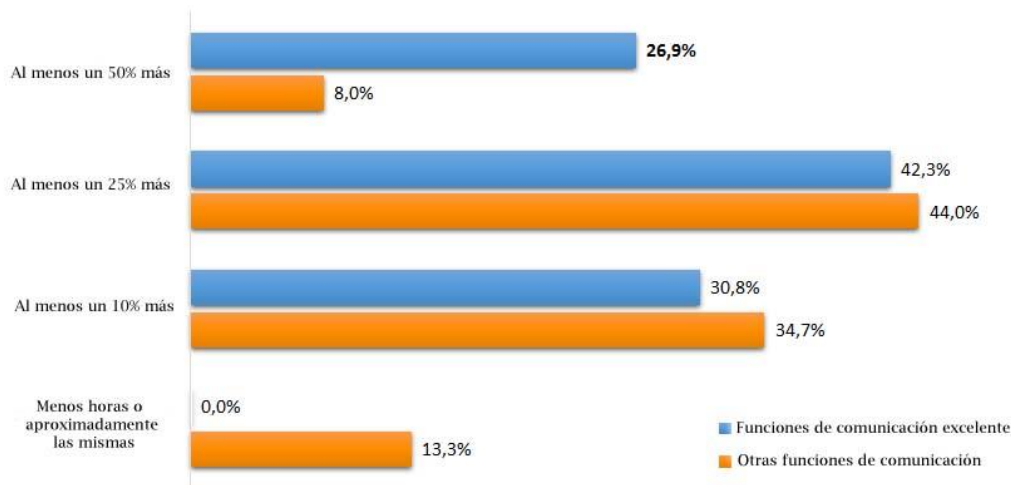
Evaluación de mi situación laboral



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Sobrecarga laboral

Horas de trabajo semanales (comparadas con las que figuran en el contrato)

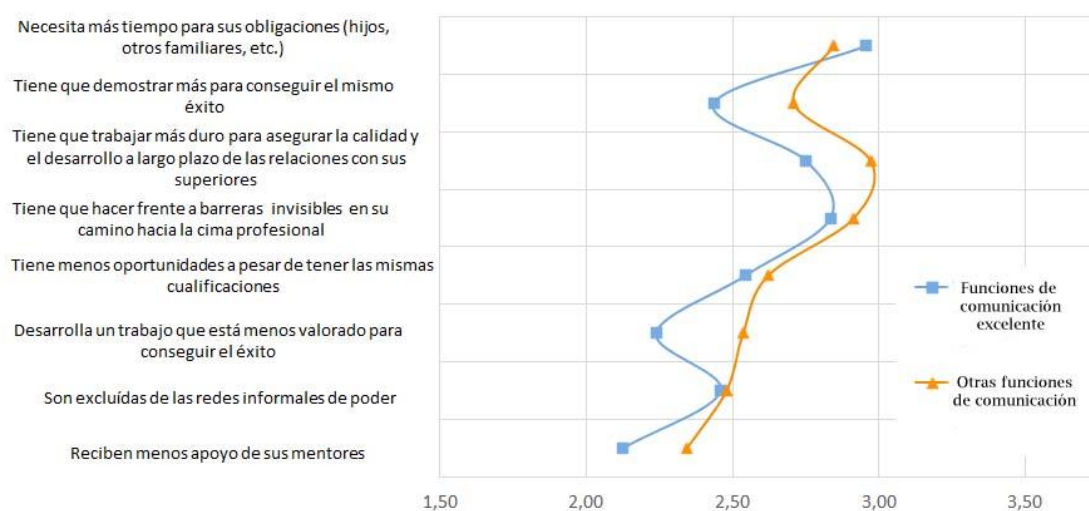


Fuente: Elaboración propia

Por último, los resultados muestran que estas organizaciones excelentes son también más igualitarias, es decir, que afrontan menos problemas de desigualdad de género, a excepción de los aspectos que apuntan hacia la desigualdad en los ámbitos extra-laborales.

Gráfico 13. Igualdad de género en las organizaciones excelentes

En mi organización las mujeres comparadas con los hombres...



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Este trabajo, presenta el *Comparative Excellence Framework*, como alternativa al modelo preponderante idealista y normativo de la Teoría de la Excelencia supone un modelo conceptual original cercano a los modelos de excelencia de gestión empresarial y al mismo tiempo aporta una aproximación empírica cuantitativa a la excelencia en la gestión de comunicación.

El modelo conceptualiza dos aproximaciones esenciales a la excelencia: la que tiene que ver con el enfoque tradicionalmente referido en relaciones públicas, que apunta a la relación de la comunicación con la coalición dominante, y la que toma enfoques actuales de la gestión organizacional que plantean el alto desempeño sostenible, valorando el desempeño en comparación con la competencia.

El modelo ha sido testado con datos empíricos y corrobora para España dos de los aspectos fundamentales que habíamos subrayado en los estudios de la Excelencia en Relaciones Públicas. Por un lado, los departamentos excelentes presentan una mayor influencia y mejor alineamiento en sus organizaciones. Por otro lado, los departamentos de comunicación excelentes son más igualitarios.

Los resultados del modelo CEF continúan siendo testados y relacionándose con diversos comportamientos de las organizaciones en torno a diversos temas que afectan a la profesión de relaciones públicas y a diversos contextos.

Esta investigación es un avance en la concepción de la excelencia en relaciones públicas y en la determinación de los factores que pueden definir dicha excelencia en un periodo determinado. Continuar evaluando la excelencia de los departamentos puede permitir evaluaciones longitudinales posteriores que permitan establecer diferencias entre factores de excelencia fijos o perennes y factores más contingentes y contextuales.

Este conocimiento puede ser aplicado profesionalmente. Los departamentos de comunicación pueden ser diagnosticados y evaluados a través de estos factores y se pueden establecer planes de mejora para convertirse en departamentos excelentes o con un alto rendimiento.

6. Bibliografía

- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. London: Random House.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Dahlgaard-Park, S., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence-25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
- De Waal, A. A. (2013). Evergreens of excellence. *Journal of Management History*, 19(2), 241-278.
- Dozier, D., Gruning, Larissa., Gruning, James., (1995), Book Reviews Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. *Public Relations Review*, 21(4), 351-353.

- Gottfredson, M., Schaubert, S., & Saenz, H. (2008). The new leader's guide to diagnosing the business. *Harvard business review*, 86(2), 62.
- Grunig, J. E. (1992) (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. London: Routledge.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effects of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication management* (pp. 31-64). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hess, E. D., & Kazanjian, R. K. (Eds.). (2006). *The search for organic growth*. Cambridge University Press.
- Kim, J.-N., Hung-Baesecke, C. F., Yang, S.U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the Excellence Theory. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 197-212). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Harper Collins.
- Porras, J. I., Emery, S., & Thompson, M. (2007). *Success built to last: Creating a life that matters*. New Jersey: Pearson Education.
- Simons, T. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your Word*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sriramesh, K., Zerfass, A., & Kim, J.-N. (2013) (Eds.). *Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics*. New York: Routledge.
- Tappin, S. and Cave, A. (2008). *The Secrets of CEOs*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of management studies*, 43(7), 1437-1461.
- Thoenig, J. C., & Waldman, C. (2007). *The Marking Enterprise*. UK: Palgrave Macmillan.
- Tolmie, P., Hughes, J., Rouncefield, M. and Sharrock, W. (2003). *The 'virtual' manager?: change and continuity in managerial work*. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University. Recuperado de <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Tolmie-et-al-Virtual-Manager.pdf>
- Toth, E. (2009). (Ed.) *The Future of Excellence in public relations and communication Management*. New York: Routledge.
- Verčič, D. & Zerfass, A. (2015). The comparative excellence framework for communication management. Paper to presented at the EUPRERA 2015 Annual Congress, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway, 1-3 October 2015.

Worrall, L., & Cooper, C. (2004). Managers, hierarchies and perceptions: a study of UK managers. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 41-68.

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2015). *European Communication Monitor 2014. Excellence in strategic communication – Key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries*. Brussels, Belgium: EACD/EUPRERA, Helios Media.