

DONDE LAS GRANDES IDEAS ENCUENTRAN EXPRESIÓN

Aquí, ¿quién manda?

Levantando el mapa de poder en las organizaciones del siglo XXI



Dirigido por **Pascual Montañés**

Prólogo de **Rafael Benjumea y Cabeza de Vaca**

Epílogo de **Tomás Garicano Rojas**

ie business school

Grupo
La Información

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

4. La diplomacia corporativa

Estadista: «Persona con gran saber y experiencia en los asuntos del estado».

Diccionario de la Real Academia Española

Antonio Camuñas ha conceptualizado brillantemente con este término, «diplomacia corporativa» la necesidad imperativa que

tienen las empresas hoy en día para hacer frente a una complejidad creciente de su entorno operativo y para gestionar la relación con sus *stakeholders*, y especialmente con su *stakeholder* crítico, el regulador.

Camuñas, en su analogía, al asimilar la consecución de los objetivos de las empresas a los asuntos de estado no solo redefine a los directivos empresariales como auténticos diplomáticos de intereses —ya que realizan un trabajo multifacético de defensa e influencia sobre el regulador—, sino que, por extensión, nos invita a pensar y a visualizar al máximo responsable de la organización, el «príncipe», como un auténtico estadista.

Sin duda, en su relación con el regulador los directivos responsables de este área del negocio y, sobre todo, el «príncipe» de la organización utilizan las legítimas armas del mundo de la política y de la diplomacia: su capacidad de liderazgo, de negociación y de comunicación —tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización—; su madurez directiva para saber gestionar los conflictos surgidos en la natural relación con el regulador y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización al decidir cuál puede ser el mejor curso de acción y, por último, la inteligencia para poder gestar y desarrollar coaliciones, en muchos casos, cambiantes, de intereses comunes con terceros.

Por ello, esta exigencia creciente para las empresas de tener que realizar constantemente un ejercicio persuasivo de diplomacia corporativa con sus *stakeholders* y especialmente, con el regulador, impone a los directivos que, a sus tradicionales capacitaciones profesionales, añadan habilidades y características consecuentes con ese rol político que deben desempeñar y que están en la mente de todos los que observamos el mundo de la política y distinguimos, casi de forma refleja, la diferencia entre un político más y un estadista.

Entre todas esas habilidades, Camuñas destaca las de contar con una buena imagen pública y clara capacidad de liderazgo, es decir, de comunicación, es decir, de persuasión; se debe tener la suficiente empatía para transmitir confianza y credibilidad a los *stakeholders* y, sobre todo, al regulador; se debe ser lo suficientemente astuto como

para poder formar alianzas o coaliciones ofensivas o defensivas, dependiendo de cada caso; se debe tener una visión global del mundo para poder manejarse en un entorno cada vez más internacionalizado e integrado; y debe ser uno, y mostrarse públicamente, comprometido con la sociedad, y, por lo tanto, aceptar el estar sometido a la fiscalización de la opinión pública.