

## ***Las Escuelas de negocio y el futuro de la educación***

Blog de

**Juan Luis Manfredi**

*Una visión del mundo de las escuelas de negocios que tiene como misión contribuir a la conversación sobre el futuro de la educación ejecutiva, los MBA, la universidad y el proceso de Bolonia.*



**Juan Luis Manfredi** ([@juanmanfredi](#)) es periodista y profesor en la [UCLM](#). Es doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla, donde se licenció en Periodismo e Historia. Es International Executive MBA por IE Business School, así como Máster en Gestión de Empresas Audiovisuales y en Administraciones Públicas. Escribe regularmente en diferentes medios y ayuda a entidades a organizarse en el mundo digital.

## **Diplomacia corporativa y alta dirección**

El auge de la diplomacia corporativa es un hecho bien conocido. Existe una demanda creciente de profesionales con habilidades para comprender las complejas relaciones entre la política, la economía, las relaciones internacionales y la comunicación. Todo cuenta en esta disciplina que ha llamado la atención de varias instituciones educativas. La firma del acuerdo entre la Universidad [San Pablo CEU y la consultora Global Strategies](#), la publicación del libro [Aquí quién manda. Levantando el mapa de poder en las organizaciones](#) con numerosos autores de IE Business School o la convocatoria del [I Foro de Asuntos Públicos de IESE](#) son buenas muestras.

La diplomacia corporativa consiste "**el desarrollo instrumental de la estrategia de reputación de la empresa en relación con los poderes públicos**", según la definición de José Ramón Pin, profesor ordinario de IESE y responsable del foro.

El desarrollo de una estrategia de diplomacia corporativa es una tarea principal del directivo. Jorge Cachinero, coautor del libro de Pearson, explica en sus cursos de IE Business School que la diplomacia corporativa no es un tarea delegable: "es responsabilidad del CEO porque afecta a la cuenta de resultados". Genera valor para la compañía cuando a las tareas y las habilidades características del buen directivo se le suman la capacidad de liderazgo, negociación y comunicación con el entorno. "La madurez directiva", apunta es "saber gestionar los conflictos surgidos en la natural relación con el regulador y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización".

**Antonio Camuñas**, [Presidente de Global Strategies](#) y pionero de la materia en España, considera que "cubre la mayoría de las parcelas que deben tomarse en consideración para asegurar que los objetivos empresariales puedan llegar a buen puerto. De entrada, todos aquellos que contribuyen a la reputación, a la percepción y a la credibilidad de las empresas propiciando un conocimiento acorde con la realidad y un dialogo fluido con todos los agentes sociales implicados". José Ramón Pin coincide en esa primera vertiente de la actividad directiva y apunta otra segunda: "la otra parte de su función es ayudar a resolver los conflictos generados entre la empresa y las instituciones públicas. Si bien ésta segunda función es la más común, si la primera la diplomacia corporativa se vuelve reactiva y tiene muchas probabilidades de no ser lo eficiente que debería ser".

## La formación del directivo

La demanda de profesionales especializados responde a "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", según Jorge Cachinero. Por eso, vamos a ver cómo esta materia gana peso en los cursos destinados a la alta dirección. Según Camuñas, la diplomacia corporativa sitúa al empresario como "punta de lanza de la organización". Su papel se asemeja más al de un estadista, que tiene una visión a largo plazo y que está obligado a generar alianzas, antes que a la de mero gestor o estratega.

Los instrumentos desarrollados por la diplomacia corporativa van en esta línea. El primer punto consiste en **la gestión y la administración de la información**. Hay que conocer cuáles son las necesidades del legislador y del entorno, así como saber interpretar activamente las tendencias. El conocimiento del medio es la única vía para anticiparse a un cambio en la demanda.

El segundo eje es **la capacidad de alinear la estrategia y la comunicación**. El posicionamiento, como elemento esencial, consiste en determinar cómo se pretende ser percibido por otros actores. Se trata de la reputación que un actor adquiere (buen pagador, cumplidor con los plazos, directivo conflictivo o poco serio). De cómo se nos perciba dependerá en buena parte la capacidad de maniobra.

El tercer eje sería **la capacidad de interlocución con distintos grupos de interés** que, probablemente, presentan problemas y voluntades divergentes. Según Jorge Cachinero, esta competencia es el tercer síntoma de madurez directiva. "La inteligencia para poder gestar y desarrollar coaliciones de intereses comunes con terceros" es una herramienta fundamental del directivo.

## Ética y diplomacia corporativa

José Ramón Pin acierta al plantear que esta materia forma parte de un concepto amplio de la gestión de los asuntos públicos. Está en el corazón de la compañía. Ahí el reto está "concebir la diplomacia corporativa como un asunto estratégico y que esté basado en los valores éticos". No basta cualquier idea, sino que debe revelar la necesidad de empresas responsables. De otro modo, no deberíamos hablar de diplomacia corporativa, sino de tráfico de influencias o plutocracia. Los profesionales de los asuntos públicos tienen clara la diferencia. Jorge Cachinero recomienda a sus alumnos que consulten y elaboren su propia cadena de valor, identificando las zonas de peligro y los criterios a seguir para la toma de decisiones. "Es una gestión profesional", indica.

## El reto de las escuelas de negocios

En mi opinión, la introducción de los cursos de diplomacia corporativa en las escuelas de negocio y la formación de la alta dirección es una buena noticia. Se trata de desarrollar nuevas habilidades acordes al mundo globalizado en que vivimos. No basta con conocimiento hard (finanzas o gestión de operaciones), sino que debemos incluir habilidades soft en el temario obligatorio de los futuros líderes empresariales. Ya no es una opción. Aquí está el reto.