



Diplomacia corporativa. La nueva inteligencia directiva

Juan Luis Manfredi Sánchez

2018. Barcelona: Editorial UOC. 200 páginas.
ISBN: 978-84-9180-112-2



Alberto Bueno

Investigador contratado predoctoral FPU de la Universidad de Granada

El proceso de globalización actual está provocando significativos cambios, no solo en las relaciones entre los actores internacionales, sean públicos o privados, sino también en sus propios roles. En particular, el nuevo papel que las empresas desempeñan en un entorno global marcado por la incertidumbre, la complejidad y la inestabilidad ha de ser integrado en la configuración de la sociedad internacional. En efecto, estas organizaciones dirigen su actividad hacia otras empresas, centros de pensamiento, organizaciones políticas y sociales, etc., no apreciándolas únicamente como clientes o competidores, sino también como aliados o como instrumentos para propósitos ulteriores. El poder relacional emerge como una variable clave de análisis.

Esta realidad obliga a incorporar factores de carácter no económico en el estudio de riesgos y la toma de decisiones. El calado de dicha transformación es tal que se plantea como un “paradigma alternativo en las relaciones públicas” (Mcnamara, 2012). Denominada como gestión de los asuntos públicos internacionales, diplomacia pública privada, diplomacia privada o, finalmente, como diplomacia corporativa (término este último que alcanza mayor grado de consenso entre los expertos) tiene su reflejo en una creciente literatura especializada, sobre todo en el mundo anglosajón. En España existe una incipiente masa crítica de trabajos que permite apreciar un estadio inicial de desarrollo (Egea, 2016; Melgar, 2014; Rodríguez, 2014; Trujillo, 2011;

Oliver, 2010). Además, una característica particular del ámbito español es su vínculo con la puesta en marcha de la política pública de promoción de la “marca España” (Romero y Rodríguez-Gutiérrez, 2014; Camuñas, 2012). En ese sentido, el libro de Juan Luis Manfredi, *Diplomacia Corporativa. La nueva inteligencia directiva*, constituye un paso cualitativo por tratarse de una de las primeras obras dedicadas específicamente a esta materia. El profesor Manfredi, situado profesionalmente en ese interesante vértice entre medios de comunicación, universidad y *think tanks*, suma esta obra a una línea de trabajo abierta en los últimos años donde investiga las diversas dimensiones de esta actividad diplomática (2017; 2015; 2014)

Como explicita su autor, *Diplomacia Corporativa* es “una guía de acción” (p. 122) para responder a los retos del escenario político-económico postcrisis. De esta premisa surge el enfoque dual de la obra, entre la propuesta científica y la aplicación práctica. Así, aborda de forma multidisciplinar la gestión del riesgo (económico, pero también político y social), los asuntos públicos y las relaciones internacionales, atendiendo a sus componentes esenciales y desenvolvimientos futuros. Por tanto, resultará de interés para académicos, directivos, analistas internacionales y estudiantes que aspiren a este perfil curricular.

Todas estas cuestiones son desgranadas a lo largo de nueve capítulos que quedan justificados desde

el mismo prólogo, cuyo autor, Ángel Saz, subraya la imperiosa necesidad de una gestión estratégica del entorno en el que se desenvuelven las empresas. Por ello, parte del examen de las tendencias que marcarán el futuro entorno estratégico: apertura, globalidad, complejidad, transparencia..., serán algunos de sus rasgos. De esta forma, la internacionalización de la economía, la transformación digital, la regulación multinivel, la urbanización, el desorden informativo, el empoderamiento ciudadano y el refuerzo de la función directiva de la empresa, configuran un escenario de incertidumbre y riesgo donde hay que considerar necesariamente “estrategias de no mercado” (p. 48) para ser competitivos. Una función directiva inteligente deberá atender todas ellas.

El segundo capítulo contiene el núcleo teórico del libro, ya que conceptualiza el término de diplomacia directiva. Queda definido como una estrategia instrumental dirigida a ordenar la relación de la empresa con los poderes públicos y privados, con el fin de legitimar su actividad pública, gestionar la influencia y el capital relacionado, y la complejidad. Estas bases determinan las actividades del diplomático corporativo, que son más amplias que las relaciones institucionales, el *lobbying*, la reputación o la responsabilidad social corporativa. A partir de ahí, el capítulo tercero pone el foco en el desarrollo de una metodología de trabajo que permita desarrollar la estrategia diplomática a través de tres mapas instrumentales: de riesgos, de grupos de interés y de redes. Sus objetivos y cualidades ayudarán a “guiar la actuación estratégica” (p. 78) y a articular la diplomacia corporativa. Para ello, el capítulo cuarto se centra en el análisis de los instrumentos de gestión de esta actividad diplomática privada. Los siguientes capítulos profundizan en la relación entre la empresa y los otros actores clave desde el punto de vista de la diplomacia corporativa: las instituciones públicas y los *think tanks*. En relación con las primeras, resulta fundamental su encaje dentro de las políticas de “marca país”, estableciéndose así una simbiosis mediante la coconstrucción de la marca. En cuanto a los segundos, son relevantes para tejer un liderazgo inteligente y redes de ideas-influencia.

Los tres últimos capítulos presentan la vertiente más práctica y dirigida hacia la función directiva de la obra, pues establecen: en primer lugar, los retos para la

diplomacia directiva y, en segundo, el perfil profesional del diplomático privado. Sobre los primeros, Manfredi subraya cuestiones muy vinculadas a los nuevos fenómenos tecnológicos, como la ciberseguridad o la inteligencia artificial, así como los políticos (nuevos líderes y liderazgos, el activismo, etc.). En cuanto a lo segundo, el autor describe un perfil definido como “no clasificable” (p. 177), pero que está determinado por la necesidad de un entendimiento amplio e integral del entorno, siendo definido como una “asesoría polifacética y especializada en asuntos públicos globales” (p. 181) junto al primer directivo. De ahí las competencias y atributos imprescindibles para la gestión de la inteligencia directiva. Por último, la reflexión se cierra retornando a las cuestiones estratégicas mundiales y a las hipotéticas sobre la evolución del proceso globalizador, pero ya vinculadas a los cometidos específicos del diplomático corporativo en torno a la innovación, la gobernanza y la toma de decisiones.

En conclusión, la obra hace progresar esta área de trabajo e investigación. Representa una invitación a abrir sendas agendas: por un lado, una agenda investigadora en el ámbito académico con el fin de profundizar en los temas expuestos y mejorar los procesos y metodologías de aplicación. Una agenda que, a tenor de lo expuesto, habrá de avanzar desde diversas disciplinas y enfoques. Asimismo, pone sobre la pista a centros universitarios y escuelas de negocios acerca de un perfil profesional en proceso de consolidación y con una demanda creciente. Por otro, *Diplomacia Corporativa. La nueva inteligencia directiva* marca para los directivos de empresas una agenda para implementar esta figura en sus niveles estratégicos. Si bien es todavía pronto para medir el impacto de esta nueva realidad en el pensamiento directivo y la acción exterior de las empresas, este libro está llamado a convertirse en una de las referencias básicas para su comprensión y puesta en práctica.

Referencias

- Camuñas, A. (2012). Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España. En R. Rubio, J. L. Manfredi Sánchez y G. Alonso (Eds.), *Retos de nuestra acción exterior: diplomacia pública y Marca España*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

- Egea, M. A. (2016). *Poder e influencia para operar en mercados internacionales: la diplomacia corporativa como herramienta de dirección estratégica* (Tesis doctoral). Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Macnamara, J. (2012). Corporate and organisational diplomacy: an alternative paradigm to 'public relations'. *Journal of Communication Management*, 16(3), 312-325.
- Manfredi, J. L. (2017). Cuatro funciones estratégicas de la diplomacia corporativa. *Comillas Journal of International Relations*, (10), 01-08.
- Manfredi, J. L. (2014). Hacia la nueva diplomacia en red. *Política exterior*, 28(161), 96-104.
- Manfredi, J. L. (2015). La buena imagen exterior de España. *Economía exterior*, (74), 105-111.
- Melgar, L. (2014). Diplomacia pública privada: el fin del monopolio público sobre las relaciones internacionales. *Comillas Journal of International Relations*, (1), 1-15.
- Oliver, A. (2010). La necesidad de un enfoque público-privado para la diplomacia corporativa española. *Contrastes: Revista cultural*, (59), 57-63.
- Rodríguez, A. A. (2014). La diplomacia corporativa, una necesidad empresarial y de marca del país. En M. E. Camarero (Coord.), *Contenidos y formas en la vanguardia universitaria*. Madrid: ACCI.
- Romero, I., & Rodríguez-Gutiérrez, M. J. (2014). Sobre la internacionalización de la pyme y su contribución a la imagen exterior de España. *Comillas Journal of International Relations*, (1), 91-104.
- Trujillo, E. (2011). La diplomacia corporativa, o el arte de las decisiones compartidas. *Harvard Deusto Business Review*, 34-40.