

# La legitimidad social, la reputación y los grupos de interés como elementos de la diplomacia corporativa

## *Social legitimacy, reputation and stakeholders as elements of corporate diplomacy*

Gabriela Mata-Sánchez\*

### **Resumen**

La actual multiplicidad de actores internacionales ha ampliado el alcance de las actividades diplomáticas. La diplomacia corporativa surge en un contexto en el que las corporaciones transnacionales deben atender no solamente sus intereses económicos, sino su relación con distintos sectores de la sociedad, que van desde los gobiernos anfitriones hasta la población del territorio en el que intente operar. El propósito de este artículo es analizar el concepto de diplomacia corporativa, su evolución y los principales elementos que la actual literatura y estudios atribuyen a las actividades de este tipo de diplomacia. Tras el análisis, es pertinente determinar que entre los principales elementos de la diplomacia corporativa están la búsqueda de legitimidad para operar, la protección de la reputación de las corporaciones y la relación con los grupos de interés.

**Palabras clave:** diplomacia corporativa, corporaciones transnacionales, actores internacionales, legitimidad social, grupos de interés, reputación, relaciones internacionales.

### **Abstract**

The current multiplicity of international actors has expanded the scope of diplomatic activities. Corporate diplomacy arises in a context in which transnational corporations must attend not only to their economic interests, but to their relationship with different sectors of society, ranging from host governments to the population of the territory in which they intend to operate. The purpose of this article is to analyze the concept of corporate diplomacy, its evolution and the main elements that current literature and studies attribute to the activities of this type of diplomacy. After the analysis, it is pertinent to determine that

\* Doctora en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Cuenta con una Maestría en Humanidades por la Universidad de Monterrey y un Máster en Relaciones Internacionales y Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Relaciones Internacionales por la UANL. Actualmente es coordinadora académica del programa de Doctorado en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UANL. Correo electrónico: gmatas@uanl.edu.mx

among the main elements of corporate diplomacy are the search for legitimacy to operate, the protection of the reputation of corporations and the relationship with interest groups.

**Key words:** corporate diplomacy, transnational corporations, international actors, social legitimacy, stakeholders, reputation, international relations.

## Introducción

El presente artículo tiene por objetivo analizar el concepto de diplomacia corporativa e identificar sus principales elementos a través de una revisión bibliográfica. Ante la actual proliferación de actores internacionales y la creciente complejidad del entorno global, diversas entidades se convierten en objeto de estudio relevante para la disciplina de Relaciones Internacionales, pues éstas afectan significativamente el comportamiento y las capacidades del actor internacional por excelencia: el Estado.

No es nuevo estudiar los intereses económicos de las empresas transnacionales y las estrategias que utilizan para conseguirlos en el ámbito internacional. Sin embargo, el fortalecimiento del papel de actores internacionales, como la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales, y el poder que acumulan ante la autoridad y a través de la opinión pública, representan hoy un reto para las corporaciones transnacionales, incluso a pesar de la relación que estas corporaciones tengan con los gobiernos nacionales y anfitriones. Por lo tanto, más allá de la tradicional colaboración gobierno-empresa para conseguir sus objetivos, las corporaciones transnacionales deben considerar estrategias más redondas, en donde contemplen todos los grupos que tienen algún interés en la operación de la corporación.

En este contexto es en el que surge el término de “diplomacia corporativa”. Tras la Segunda Guerra Mundial y, en particular, después de la Guerra Fría, el mundo experimentó la rápida aceleración del proceso de la globalización, la expansión del liberalismo económico como un modelo a seguir y la promoción de los valores democráticos. Las empresas transnacionales incrementaron su relevancia en el sistema internacional, mientras que los Estados generaron estrategias para atraerlas hacia sus propios territorios, en la búsqueda de generosas inversiones que elevaran sus indicadores económicos nacionales.

Disciplinas como Negocios y Ciencias Administrativas han multiplicado sus estudios sobre la presencia internacional de las empresas y sobre la diplomacia empresarial, lo que les ha llevado a generar modelos de internacionalización para las mismas; desde Relaciones Internacionales se abordaba el tema desde el estudio de los actores recientes y de su impacto en la configuración del sistema. Nuevas formas de diplomacia se convirtieron también en objeto de estudio de Relaciones Internacionales en las últimas décadas. Desde la diplomacia pública, local, cultural,

económica, comercial, e incluso ciudadana, todas ellas enfocadas en los objetivos de la actividad diplomática en función del actor que llevase a cabo dichas actividades.

El artículo argumenta que, ante el proceso de globalización, nuevos actores de tipo social y privado han incrementado de manera significativa su poder y participan activamente en la configuración del sistema internacional a través de acciones diplomáticas que respondan a la influencia y la presión de entidades públicas y sociales. Las corporaciones han podido adaptarse a dichos cambios y despliegan estrategias con el fin de obtener el máximo beneficio de su posición de poder y sin la oposición de ningún otro actor. Por lo anterior, los principales elementos que conforman la diplomacia corporativa son la legitimidad social, la reputación y los grupos de interés. Para efectos de este artículo, la diplomacia corporativa es una de las nuevas diplomacias que enfoca su estudio en las estrategias que las corporaciones multinacionales (principalmente empresas, aunque también pueden ser organizaciones internacionales privadas) despliegan para relacionarse con los gobiernos anfitriones, otras empresas, la sociedad civil, los organismos no gubernamentales y, en general, todos aquellos grupos de interés que convergen en el ámbito en el que deseen desarrollarse, así como las acciones encaminadas a mantener una buena reputación.

La relevancia de este artículo radica en la necesidad de comprender, de forma más integral y desde la disciplina de Relaciones Internacionales, el papel de las corporaciones transnacionales en el sistema y los elementos a tomar en cuenta al analizar las actividades diplomáticas que despliegan para operar sin conflictos ante el fortalecimiento de otros actores internacionales que cuestionan sus operaciones. El documento contiene primero un repaso breve en torno a la globalización económica y el surgimiento de nuevos actores internacionales, para después hacer una aproximación conceptual sobre diplomacia corporativa. Posteriormente, presenta legitimidad, la relación con *stakeholders* y la reputación como elementos fundamentales de este tipo de diplomacia, apartado en donde se propone un marco teórico para su definición y ámbito de aplicación. Por último, el documento presenta la discusión y las conclusiones.

### Revisión de la literatura

La metodología utilizada para el análisis fue la revisión bibliográfica. Con el objetivo de identificar el estado del arte de la literatura en torno a la diplomacia corporativa, se realizó una búsqueda de artículos académicos en la base SCOPUS publicados entre los años 2005 y 2019, la cual permitió identificar las principales tendencias con respecto a las publicaciones realizadas utilizando el término. Mientras que la base arrojó 25 artículos en inglés, no mostró ninguno en español. Las principales áreas del conocimiento que arrojaron resultados fueron Gerencia de Negocios y Cien-

cias Sociales. De los 25 artículos en la base de datos, cuatro de ellos, todos del año 2019, aún no eran publicados. Este documento tomará en cuenta los artículos que hayan sido publicados a la fecha de la búsqueda, es decir, desde 2005 hasta 2019, que contribuyan a la conceptualización y aplicación de la diplomacia corporativa. Asimismo, el artículo incluye otras referencias que, encontradas en otras bases de datos, abordan el tema desde un punto de vista conceptual.

El término de “diplomacia corporativa” existe en la literatura desde la década de los años noventa. Sin embargo, su estudio como tal es un fenómeno relativamente nuevo. Además, distintas disciplinas lo abordan, principalmente desde las áreas de Negocios y Gerenciales (55.2 por ciento) y desde las Ciencias Sociales (37.9 por ciento). En menor medida lo estudian Ciencias de la Salud (3.4 por ciento) y Psicología (3.4 por ciento).

**Tabla 1**  
**Abordaje del tema de diplomacia corporativa**

<i>Disciplinas</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Universidades que han publicado</i>	<i>#</i>
Negocios y gerenciales	55.2	Instituto para la Paz Oslo	2
Ciencias Sociales	37.9	Universidad de Pennsylvania	2
Ciencias de la Salud	3.4	Universidad de Otago	2
Psicología	3.4	Wharton School	2

Fuente: elaboración propia con información de SCOPUS.<sup>1</sup>

2017 fue el año de mayor producción académica que utilizó el término “diplomacia corporativa”, con nueve artículos, mientras que el segundo año más productivo fue 2015, con cuatro artículos. Las universidades en las que se concentra la producción de estos artículos son occidentales, entre las que destacan el Instituto de Investigación para la Paz Oslo, la Universidad de Pennsylvania, la Universidad de Otago y la Universidad de Pennsylvania Wharton School, cada una con dos publicaciones (ver Tabla 1). Ocho de los 20 artículos mencionados fueron producidos en Estados Unidos, mientras que Dinamarca, Nueva Zelanda, Noruega y Portugal cuentan con dos cada uno.

<sup>1</sup> EBSCOhost, base de datos de la biblioteca digital de la UANL, disponible en <https://www.dgb.uanl.mx/?mod=accesoabasededatosporconricyt>

Los resultados de esta búsqueda, aunado a lo encontrado en otros buscadores, reflejan tres asuntos importantes. El primero es que la preocupación en torno al papel de las corporaciones transnacionales en el sistema internacional se concentra principalmente en Estados Unidos de América. Lo anterior no es sorpresa si se considera que más de la mitad de las empresas más grandes del mundo son estadounidenses, seguidas de las chinas y, en menor medida, de las europeas. El segundo asunto es que la mayor parte de la investigación que utiliza el término “diplomacia corporativa” hace alusión a tres elementos intangibles que caracterizan a las actividades diplomáticas de este tipo: 1) legitimidad social; 2) reputación y 3) relación con grupos de interés. El tercer asunto es la concentración del estudio de la diplomacia corporativa desde las ciencias de Negocios y Gerenciales y, en menor medida, desde las Ciencias Sociales. Incluso dentro de esta última, la mayoría de los estudios se realizan desde otras disciplinas, como Comunicación o Relaciones Públicas, pero no desde Relaciones Internacionales. Esto implica que en la investigación predomina una perspectiva desde la empresa y los negocios, pero no desde el estudio de la corporación como un actor internacional que ocupa un lugar dentro del sistema, que acumula poder e influencia y que, por lo tanto, impacta la interacción entre el resto de los actores internacionales.

### **Globalización económica y proliferación de actores internacionales**

La globalización puede ser un fenómeno o una teoría. Existen numerosas definiciones que intentan explicarla desde una perspectiva política, económica, social y cultural. Una forma de definirla es como la creciente interacción entre múltiples actores internacionales en un contexto de acelerada integración. Específicamente, la globalización económica se refiere a la creciente integración de las economías a través del comercio y los flujos financieros, así como el intenso movimiento de fuerza laboral y la tecnología a través de las fronteras.<sup>2</sup>

Como teoría, la globalización analiza precisamente las interdependencias que surgen de la interacción de los múltiples actores internacionales que existen hoy en el sistema internacional y tiene el objetivo de interpretar los fenómenos que ocurren en el sistema en distintos campos, como el desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. Así pues, la globalización constituye un conjunto de teorías que van en dos líneas: los sistemas de comunicación mundial y las condiciones económicas. Con respecto a la

<sup>2</sup> Omotayo Adewale Osibanjo, Odunayo Paul Salau y Adebukola E. Oyewunmi, “Globalization and multinational corporations: The Nigerian business environment in perspective” en *Journal of Business and Management*, vol. 16, núm. 2, IOSR Journals, noviembre 2014, pp. 2-3.

última, Reyes estipula que existen dos aspectos principales: la estructura del sistema económico mundial y cómo ha cambiado esta estructura.<sup>3</sup>

Desde la posguerra no sólo interactúan los Estados, sino que existen muchos otros tipos de actores que participan en el sistema con actividades económicas, comerciales, políticas y financieras, como las organizaciones no gubernamentales, empresas multinacionales, medios de comunicación, sindicatos, grupos económicos y financieros, e incluso los individuos. De acuerdo con Rafael Calduch, el concepto de actor internacional refleja el dinamismo de la sociedad mundial, en donde lo más relevante es la acción que lleven a cabo los grupos sociales que participan en ella. Por lo tanto, un actor internacional es un grupo que tiene la capacidad de participar en las relaciones internacionales de manera significativa, que pueden ser jerarquizados y que trascienden los límites de lo nacional; tienen influencia en la vida económica, social, y jurídico-política, e implementan diversas estrategias para conseguir sus intereses en el ámbito global.<sup>4</sup>

De entre éstos, destacan los no intraestatales y no gubernamentales, entre los que se encuentran las corporaciones transnacionales. Su fortalecimiento y acciones han impulsado la globalización económica, y su campo de acción trasciende múltiples países, culturas y poder económico, y actúan como facilitadoras. Durante la posguerra y, en especial, al término de la Guerra Fría, el orden económico internacional ha sufrido cambios drásticos. La autoridad y el poder de los negocios internacionales llevan un crecimiento constante que ha desafiado las perspectivas más tradicionales sobre el sistema internacional. Los negocios ahora configuran los valores y normas fundamentales de la sociedad y definen las políticas públicas y su práctica.

### Nuevas diplomacias

En el sentido tradicional, la diplomacia es aquella que llevan a cabo los países a través de sus embajadas y jefes de Estado, y se ocupa de negociaciones entre los países a través de medios pacíficos para alcanzar sus objetivos de política exterior.<sup>5</sup> Esta visión en realidad responde a la concepción realista de que los Estados son los principales actores internacionales, pero su alcance es limitado al considerar que, como se explica en el apartado anterior, en el entorno global convergen los intereses de múltiples entidades que además tienen la capacidad de influir en el comportamiento del sistema internacional.

<sup>3</sup> Juan Camilo Restrepo Vélez, “La globalización en las relaciones internacionales: actores internacionales y sistema internacional contemporáneo” en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, vol. 43, núm. 119, Colombia, enero-junio 2013, p. 628.

<sup>4</sup> Rafael Calduch, *Relaciones Internacionales*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1991, pp. 68-71.

Por lo tanto, la práctica diplomática también ha cambiado, y la nueva diplomacia de los actores privados es una de las facetas más importantes de su evolución en el siglo XXI. El creciente papel estratégico de las corporaciones transnacionales ha seguido un patrón histórico en donde estas son las pioneras en términos de producción e innovación con el propósito de conseguir sus objetivos comerciales. Desde que tomaron fuerza en el sistema internacional, había existido una especie de “balance de poder” entre los poderes públicos y privados. Sin embargo, desde que el comercio y la liberalización comercial y financiera incrementaron su poder a finales del siglo XX, dejó de existir este balance, dando paso al predominio casi indiscutible del sector privado, principalmente de las empresas.

Sobre estas nuevas formas de diplomacia existen relativamente pocos estudios, por tratarse de un fenómeno reciente. Dado lo anterior, es necesario comprender cómo funcionan estas nuevas diplomacias y cómo los actores pueden trabajar en conjunto para implementar estrategias que respondan tanto a los intereses económicos de los Estados como a los de sus propias empresas. La globalización económica ha traído consigo la reconfiguración del sistema y, por lo tanto, el surgimiento de nuevas formas de diplomacia, entre las cuales se encuentran aquellas que buscan maximizar los beneficios económicos para los Estados y su sociedad, incluyendo a las empresas.

Saner y Yiu reconocen la complejidad de la práctica diplomática ante la participación simultánea de múltiples actores, sobre todo en el sistema económico internacional.<sup>6</sup> En este sentido, consideran que la diplomacia ha adquirido una naturaleza posmoderna, es decir, distinta a la definición de los Estados modernos durante la paz de Westfalia. En dicha diplomacia posmoderna pueden encontrarse dos resultados. El primero, el más positivo, es que a mayor representación y participación de diversos grupos sociales, mayor democratización de los procesos políticos tanto en contextos nacionales como internacionales. Sin embargo, puede haber un efecto negativo, dado que incrementa la vulnerabilidad y fragmentación de las relaciones internacionales y la posibilidad de conflictos debido a la parálisis que la existencia de tantos actores puede ocasionar en la toma de decisiones.

En la diplomacia posmoderna podemos observar entonces que hay una coexistencia de múltiples actores divergentes en la esfera económica. Saner y Yiu

<sup>5</sup> Alberto Lozano Vázquez y Marilyn Christian González Ojeda, “Diplomacia y teorías de Relaciones Internacionales” en Rafael Velázquez Flores, Salvador González Cruz y David García Waldman, *Teoría y práctica de la diplomacia en México: aspectos básicos*, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales-UANI/Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, Monterrey, 2018, pp. 53-54.

<sup>6</sup> Raymond Saner y Lichia Yiu, “International economic diplomacy: mutations in post-modern times” en *Discussion Papers in Diplomacy*, núm. 84, Instituto de Relaciones Internacionales Clingendael, Países Bajos, 2003, pp. 3-10.

los categorizan en seis principales roles: diplomacia económica, comercial, corporativa, de negocios, de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacionales, de ONG transnacionales. Los autores determinan actividades comunes para todas las diplomacias posmodernas, entre las que se encuentran influir en la formulación de políticas económicas y sociales; trabajar con organismos internacionales que establecen normas y que toman decisiones que impactan el comercio internacional y las regulaciones financieras; evitar conflictos con gobiernos extranjeros, ONG y otras instancias; utilizar múltiples foros internacionales y canales de medios para salvaguardar la imagen y la reputación de su propio país, empresa y ONG (“capital de reputación”); promover la creación de capital social a través del acercamiento con todas las partes interesadas que podrían verse afectadas por el proceso de desarrollo económico y la globalización, y buscar y mantener la credibilidad y legitimidad de representantes ante la sociedad.

### **Una aproximación conceptual a la diplomacia corporativa**

Pese a que el incremento de las publicaciones sobre la diplomacia corporativa es relativamente nuevo, el concepto ha sido abordado desde finales de los años noventa y principios del siglo XXI, y numerosos autores han intentado definirlo desde distintas perspectivas. Aunque el nombre que se asigna a este tipo de actividades varía, todos se refieren –en mayor o menor medida– a las acciones de las empresas o corporaciones transnacionales para realizar sus operaciones de forma fluida y sin oposiciones en determinados contextos. El papel que desempeña el sector privado en las relaciones internacionales se ha estudiado desde diferentes perspectivas. Los estudios, en general, se enfocan en la acumulación del poder por parte de las empresas o en su propia producción económica que, en ocasiones, supera a la de algunos países; en menor medida, los estudios se enfocan en su impacto en las regulaciones y los resultados que sus actividades tienen en la sociedad internacional en su conjunto.

En el actual contexto internacional, las entidades privadas no funcionan en aislamiento, alejadas de los otros actores nacionales e internacionales. En principio, las multinacionales han tenido que trabajar de cerca con los actores públicos; la relación gobierno-empresa y su cooperación es fundamental en para garantizar operaciones. Cada vez con más frecuencia, las multinacionales participan en la comunicación estratégica con gobiernos –nacionales o de otro Estado– para alcanzar sus objetivos, y probablemente sean los actores mejor adaptados a un nuevo contexto en el que las tecnologías y las comunicaciones aceleraron el proceso de globalización.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Ulrich Steger, *Corporate Diplomacy*, Wiley, West Sussex, 2003, pp. 6-7.



La relación entre empresas y gobiernos anfitriones, por lo general, tiene como objetivo facilitar los negocios, ya sea proyectos de inversión directa, promoción de exportaciones, protección contra la competencia desleal, entre otros. Por lo tanto, la interacción que una corporación multinacional desarrolla con un Estado anfitrión es tan importante como su relación con sus gobiernos nacionales y aquellos de los mercados a los que desean ingresar.<sup>8</sup> Esta necesidad ha incrementado la frecuencia con que las empresas y sus gobiernos nacionales deben trabajar juntos, ya que pueden estar apuntando a los mismos objetivos. En este sentido, la forma en que los sectores privado y público llevan a cabo sus actividades de relaciones públicas, diplomacia y propaganda ahora están diseñadas de una manera muy similar. Por lo tanto, todas las multinacionales tienen que llevar a cabo actividades diplomáticas que les permitan hacer crecer sus negocios, mientras trabajan junto con sus gobiernos nacionales y de otros Estados que son de su interés.

Las actividades gobierno-empresa en el ámbito internacional suponen que, desde la corporación privada, los asuntos políticos son atendidos por personal de la empresa y que existe, por lo menos, una estrategia de política empresarial para gestionar dicha relación. No hay consenso sobre cómo llamar a este tipo de diplomacia. Algunos autores lo llaman propiamente diplomacia corporativa; sin embargo, otros lo asocian con el concepto de diplomacia empresarial. La literatura es muy variada en este sentido e, incluso, puede llegar a ser contradictoria al momento de querer distinguir entre conceptos que son parecidos, sobre todo en aquella literatura publicada en la primera década del presente siglo.

Por ejemplo, Saner y Yiu distinguen entre diplomacia corporativa y diplomacia de negocios. En su perspectiva, la primera consiste en enfocarse en el funcionamiento de un funcionario en dos culturas: la organizacional y la de la unidad de negocio, mientras que la de negocios consiste en el manejo de distintas interfaces entre la compañía, sus contrapartes de naturaleza distinta de los negocios y los grupos de interés externos.<sup>9</sup> Por otro lado, Asquer<sup>10</sup> define la diplomacia corporativa como todas aquellas actividades que tienen el propósito de influenciar a otros actores económicos y sociales para crear y explotar oportunidades comerciales, colaborar con autoridades y reguladores públicos que afectan los procesos comerciales y de inversión y prevenir posibles conflictos con partes interesadas externas y minimizar el riesgo político relacionado y atraer los favores de los medios y opiniones líderes para salvaguardar la imagen corporativa y la reputación.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Geoffrey Allen Pigman, *Contemporary Diplomacy*, Polity, Cambridge, 2010, pp. 70-79.

<sup>9</sup> Raymond Saner y Lichia Yiu, *op. cit.*, pp. 14-15.

<sup>10</sup> Alberto Asquer, "What is corporate diplomacy and why does it matter?" en *Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 4, núm. 3, Universidad St. Thomas, 2012, pp. 53-63.

<sup>11</sup> *Idem.*

Aunque los autores designan distintos nombres a las actividades diplomáticas de las empresas, reconocen que las multinacionales buscan ejercer influencia en otros grupos sociales para llevar a cabo sus actividades.

La definición de Asquer coincide con la de Steger, quien define la diplomacia corporativa como “un intento de gestionar sistemática y profesionalmente el entorno empresarial de forma que se garantice que el ‘negocio se realiza sin problemas’, básicamente con una ‘licencia para operar’ incuestionable y una interacción que conduce a la adaptación mutua entre corporaciones y la sociedad”.<sup>12</sup> Kesteleyn también aborda el concepto como “actividades políticas corporativas”, que describe como el esfuerzo que hacen las empresas para acceder a los tomadores de decisiones en el campo político, para lograr una ventaja competitiva al adquirir eficiencia, posición de mercado y legitimidad.<sup>13</sup>

En el mismo sentido que Asquer y Steger, Riordan considera que, al desarrollar sus capacidades diplomáticas, las empresas deben analizar los riesgos geopolíticos para su operación en el extranjero; identificar los actores gubernamentales y no gubernamentales que influyan en los riesgos antes mencionados; desarrollar redes de información e influencia que sean heterogéneas y multinivel; crear coaliciones entre los grupos de interés geopolítico basadas en intereses mutuos para poner presión en colaboradores que se resistan y marginalizar “actores problema”, implementar estrategias innovadoras de diplomacia pública más allá de las estrategias de *marketing* y del *lobbying*, brindar capacitación innovadora a sus ejecutivos e integrar los elementos antes dichos en una estrategia integral para gestionar el riesgo político.<sup>14</sup>

Al considerar estos autores, es claro que la diplomacia corporativa es un concepto que abarca mucho más que la mera maximización de beneficios económicos para las corporaciones multinacionales, sino que implica una visión integral de la propia existencia de la entidad privada y la manera en la que interactúa con otros actores del sistema internacional. Incluso la percepción que grupos sociales tengan de la empresa influye de manera considerable en el desarrollo de los negocios o asuntos de las multinacionales, por lo que su imagen y reputación deben considerarse al momento de definir estrategias. En este sentido, desde las relaciones públicas, White concibe la diplomacia corporativa como las actividades que influyen en dichos aspectos, tanto del país de origen como de la corporación o empresa, ya

<sup>12</sup> Ulrich Steger, *op. cit.*, pp. 6-7.

<sup>13</sup> Jennifer Kesteleyn, “Belgian multinationals and public-private partnerships in economic diplomacy” en *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 9, núm.1, Brill/Nijhoff, 2014, pp. 27-28.

<sup>14</sup> Shaun Riordan, “Business diplomacy: shaping the firm’s geopolitical risk environment” en *Netherlands Institute of International Relations*, Países Bajos, octubre 2014, disponible en <https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>

sea intencional o involuntariamente, y por lo general la llevan a cabo actores no estatales que a veces trabajan junto con funcionarios del gobierno.<sup>15</sup>

Riordan coincide con White, pues considera que debido a que las empresas multinacionales han incrementado su presencia internacional y, por lo tanto, el poder que sustentan, es probable que estas corporaciones se encuentren el descontento de grupos gubernamentales y no gubernamentales, por ello es necesario que las empresas tomen en cuenta la reputación con la que cuentan ellas o su país de origen, pues si su representación diplomática es escasa o se encuentra alejada del lugar de sus operaciones, esto puede constituir un problema. Además de las estrategias antes mencionadas, Riordan considera que las compañías también necesitan planes de contingencia ante cualquier riesgo que se pueda detectar. En este mismo sentido, Bolewski reconoce el aumento del poder social de las corporaciones transnacionales y su capacidad de influir en la política exterior de los Estados; sin embargo, este tipo de organizaciones se enfrentan cada vez más a las cambiantes altas expectativas de su papel en la sociedad como un actor influyente.<sup>16</sup>

Como puede observarse, el concepto ha evolucionado desde finales de la década de los años noventa, y varios autores lo han venido interpretando de formas distintas. Sin embargo, la constante en todas estas definiciones iniciales es que a la corporación transnacional (principalmente, la empresa), es un actor internacional complejo que lleva a cabo acciones diplomáticas encaminadas a garantizar su operación en el entorno, tomando en cuenta a grupos sociales distintos, que pueden ser privados, públicos o sociales, y que pudieran afectar sus intereses. Además, es necesario reconocer que el estudio de las multinacionales no se limita únicamente desde Negocios o Administración, dado que las empresas son también actores políticos y sociales que tienen influencia en el sistema internacional y que buscan legitimar sus acciones.

### **La legitimidad, los *stakeholders* y la reputación como elementos de la diplomacia corporativa**

Si bien es cierto que las empresas siempre buscan maximizar sus beneficios económicos a través del comercio internacional o de las inversiones, para algunos autores está claro que, más allá de las ganancias económicas, las empresas buscan hoy ser parte de una red de actores nacionales e internacionales que las legitime como parte de la sociedad. Esta legitimación les permitiría no sólo colocar sus

<sup>15</sup> Candace White, "Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy" en *Public Relations Inquiry*, vol. 4, núm. 3, Sage Publications, 2015, pp. 305-321.

<sup>16</sup> Wilfried Bolewski, "Corporate diplomacy as global management" en *International Journal of Diplomacy and Economy*, vol. 4, núm. 2, Inderscience Publishers, 2018, pp. 107-138.

productos o maximizar sus inversiones, sino aumentar su capacidad de influencia. Ordeix-Rigo y Duarte argumentan que la diplomacia corporativa es un proceso para desarrollar poder y legitimidad que incrementará su *status* social y que le permitirá influir de manera directa en la toma de decisiones.<sup>17</sup> El reconocimiento de la corporación como parte de la sociedad podría incluso llevarle a ser considerada como una representante de los intereses de ciertos grupos y colocar temas en las agendas nacionales e internacionales.

Las corporaciones transnacionales pueden obtener legitimidad de dos formas. Una de ellas a través de la aceptación de los gobiernos tanto nacionales como anfitriones, en el sentido de que son éstos quienes otorgan permiso y/o licencias para operar. Sin embargo, en un mundo más complejo en donde la sociedad civil y el consumidor juegan un papel preponderante en la operación de dichas corporaciones, la reputación es también un factor a considerar, pues a través de protestas, bloqueos o incluso la decisión de compra basada en sentimientos nacionales y percepción de la empresa, la sociedad civil afecta de manera directa la operación de las corporaciones. Wang denomina este fenómeno como “nacionalismo del consumidor” y lo define como la invocación de las identidades nacionales en el proceso de consumo para favorecer o rechazar productos de otros países, principalmente productos que se consideran bienes terminados o servicios.<sup>18</sup>

Por lo tanto, la existencia de las empresas a largo plazo en el contexto internacional depende entonces de su capacidad para satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés que las rodean y de comprender que las consecuencias de sus acciones afectan a terceros que no se vinculan directamente a sus propias cadenas de valor. Es precisamente la relación con esos terceros la que puede contribuir a su subsistencia y, en algunos casos, aún de forma más determinante que los propios gobiernos anfitriones.

La búsqueda de la construcción de relaciones positivas con todas las partes interesadas en torno a un contexto, la venta de un producto o una inversión, constituye uno de los elementos más recurrentes de la diplomacia corporativa y se encuentra íntimamente ligado a la búsqueda de la legitimidad. Un *stakeholder* o grupo de interés es aquel individuo, grupo, empresa o agencia gubernamental que tiene un interés particular en las acciones de una corporación, por lo general porque se ve afectado por sus decisiones. La profundidad de esta relación depende del

<sup>17</sup> Enric Ordeix-Rigo y João Duarte, “From public diplomacy to corporate diplomacy: increasing corporation’s legitimacy and influence” en *American Behavioral Scientist*, vol. 53, núm. 4, Sage Publications, 2009, pp. 549-564.

<sup>18</sup> Jay Wang, “Consumer nationalism and corporate reputation management in the global era” en *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, núm. 3, Emerald Insight, Reino Unido, 2005, pp. 223-239.

nivel en el que la corporación quiera comprometerse con los valores y objetivos del *stakeholder*. Para las empresas, la opinión pública debe ser parte de los intereses corporativos y debe considerarse como parte de una estrategia que sea sustentable a largo plazo. Una buena relación con los grupos de interés constituye una buena oportunidad de negocio.<sup>19</sup>

La resistencia pública puede ser un factor que impida el éxito de una inversión extranjera directa, independientemente del beneplácito del gobierno local. Por ello, es importante que las empresas busquen colaborar de manera directa con la sociedad civil tanto en negociaciones como en proyectos. En este sentido, cabe destacar el trabajo de Hennisz, quien centra el estudio de la diplomacia corporativa desde la perspectiva de las “capacidades dinámicas” de la corporación, estrategia utilizada en principio en empresas de tecnología que se refiere a la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder rápidamente a cambios en el ambiente. El autor describe la diplomacia corporativa como la capacidad de la corporación de ganarse “el corazón y la mente” de los grupos de interés externos en apoyo a su misión organizacional. Es decir, más allá de gestionar las relaciones externas de la organización, la diplomacia corporativa buscaría influir en las respuestas estratégicas de corto y largo plazo de todas las funciones de su organización.<sup>20</sup>

En su trabajo, Hennisz reconoce que el entorno competitivo de una organización puede transformarse no sólo con la entrada de nuevas tecnologías, sino por una gran cantidad de *stakeholders* que están fuera de la cadena económica de valor; por ejemplo, los gobiernos pueden otorgar o quitar licencias, y los legisladores, jueces o reguladores pueden cambiar el alcance de las acciones permitidas; las comunidades y organizaciones no internacionales se pueden movilizar a través de protestas y pueden interrumpir las cadenas de suministros, cambiar las intenciones de compra de los consumidores o presionar a las autoridades públicas para intervenir en alguna situación que les parezca ilegítima. Desde esta perspectiva, los elementos de las capacidades dinámicas deben ser implementados por las organizaciones para ganarse el beneplácito de estos *stakeholders* externos, en lugar de aplicar las estrategias tradicionales que observan los elementos externos como algo que puede salvaguardarse a través de términos contractuales para luego aislar a la compañía de las amenazas percibidas.

De entre los estudios recientes localizados en SCOPUS, varios de ellos se centran precisamente en la necesidad de las empresas de buscar la legitimidad necesaria

<sup>19</sup> Kirsten Mogensen, “From public relations to corporate public diplomacy” en *Public Relations Review*, vol. 43, núm. 3, Elsevier Inc., 2017, pp. 605-614.

<sup>20</sup> Witold J. Hennisz, “The dynamic capability of corporate diplomacy” en *Global Strategy Journal*, vol. 6, Strategic Management Society, 2016, pp. 183-196.

para operar, con todos los grupos de interés involucrados en el contexto en el que se desarrollan. Por ejemplo, Taleb, Ratiu y Molz realizaron un estudio sobre el comportamiento de las firmas canadienses Agrium y Methanex en Egipto entre enero de 2011 y junio de 2012, ante los eventos ocasionados por la Primavera Árabe. En el estudio, los autores identificaron un cambio en el trabajo institucional realizado por las firmas. Éstas pasaron de centrar sus esfuerzos en sus relaciones con el gobierno antes del levantamiento, a enfocarse en realizar trabajo social y comunitario después de la revolución. Entre sus conclusiones argumentan que para las empresas y su supervivencia en ambientes hostiles, no es suficiente asegurar una licencia explícita política o legal en un país receptor, sino que requiere también una licencia social implícita que les asegure legitimidad sostenible y por tanto, asegure su supervivencia en el largo plazo.<sup>21</sup>

El análisis de Henisz sobre las capacidades dinámicas que las multinacionales deben desarrollar está ilustrado de manera clara en el estudio de Taleb, Ratiu y Molz, pues la razón por la que las empresas canadienses ajustaron sus esfuerzos institucionales en el contexto de la Primavera Árabe respondió a la necesidad de reconfigurar con rapidez sus intereses en la región, de tal manera que la situación social del país no incidiera en sus operaciones. Esta capacidad de adaptarse al entorno y conseguir legitimidad social fue un elemento clave para en la diplomacia corporativa de las entidades privadas. El ejemplo deja en claro también que la colaboración gobierno-empresa para garantizar legitimidad en las operaciones —aunque muy importante— ya no es suficiente en un contexto en donde los actores sociales, como activistas locales u organizaciones no gubernamentales tienen gran influencia

Aunque lo más común es que sean empresas de carácter privado las que buscan esta operación sin obstáculos, Kittilaksanawong encontró que algunas empresas paraestatales que son transnacionales buscan también la legitimización de sus operaciones en otros países para reducir el grado de influencia que sus propios gobiernos tienen sobre ellas, sobre todo si dichos gobiernos no gozan de buena reputación entre los consumidores del mercado en el que intentan incursionar. Entre sus conclusiones, Kittilaksanawong afirma que estas empresas buscan entrar en países en donde la propiedad estatal sea percibida como algo legítimo y, por lo tanto, sea más factible realizar actividades que incrementen su buena percepción dentro de la comunidad. Algunas de las actividades que realizan estas empresas para incrementar su legitimidad son la adopción de proyectos desde cero o el reparto de control de las acciones con firmas locales en filiales extranjeras cuando

<sup>21</sup> Ali Taleb, Catalin Ratiu y Rick Molz, “Corporate diplomacy and institutional upheaval in host countries: the ‘Arab Spring’ experience of two Canadian multinationals in Egypt” en *International Business Diplomacy*, vol. 18, Emerald Publishing, noviembre 2017, pp. 241-264.

el país receptor tiene recursos estratégicos y cuando tiene restricciones fuertes en particular.<sup>22</sup>

Cabe destacar que las conclusiones de Kittilaksanawong ilustran la relación que White analiza entre la reputación de un país y el impacto que ésta pueda tener en la percepción de sus empresas nacionales. En este mismo sentido, Mogensen analiza el caso de la suspensión de un proyecto chino de hidroelectricidad que fue cancelado en Myanmar. En su estudio, el autor encontró que una buena relación de la empresa paraestatal china con el gobierno receptor no fue suficiente para llevar a cabo el proyecto. La empresa Upstream Ayeyarwady Confluence Basin Hydropower Company, que pertenece en 80 por ciento a la empresa paraestatal china CPI Yunnan International Power Investment Company, había iniciado el proyecto de construcción de la represa Myitsone en 2009; sin embargo, el proyecto fue cancelado por el gobierno de Myanmar en 2011, tras numerosas protestas de la población local. El entonces presidente de aquel país declaró que la cancelación del proyecto buscaba respetar la voluntad de la población y evitar los efectos ecológicos y económicos que la población reclamaba.<sup>23</sup>

En este caso en particular, Mogensen resume las razones posibles de dicha cancelación que fueron identificadas por diversos autores, entre las que se encuentran: 1) la mala imagen de China que se tiene en el país; 2) fue un movimiento táctico que se implementó para incrementar la legitimidad del gobierno local; 3) la ausencia de poder suave chino en Myanmar con respecto a su población; 4) la negativa de China para negociar tanto con el gobierno local como con organizaciones civiles locales, quienes antes de la suspensión habían solicitado audiencia con la empresa, pero ésta los ignoró, y 5) la falta de compromiso por parte de la empresa con la población local, pues no fue involucrada en el proceso de toma de decisiones con respecto al proyecto.

Este caso particular demuestra que la relación con los grupos de interés que una corporación tiene puede verse modificada de forma repentina por circunstancias sociales que deriven en protestas o incrementen los riesgos para otros grupos de interés que no se habían considerado con anterioridad. Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a estos cambios. El caso de las empresas canadienses en Egipto que presentan Taleb y otros también sirve para ejemplificar esta tendencia. Los autores encontraron que antes del movimiento social conocido como la Primavera Árabe, las empresas canadienses habían fortalecido su relación

<sup>22</sup> Wiboon Kittilaksanawong, "Legitimacy of State ownership in Foreign Direct Investments by emerging economy firms: How can multinational corporations deal with global challenges?" en *Advanced Series in Management*, vol. 18, Emerald Publishing, Reino Unido, noviembre 2017, pp. 173-196.

<sup>23</sup> Kirsten Mogensen, *op. cit.*, pp. 605-614.

con los gobiernos locales y centrales para establecer sus plantas en el país. Los habitantes locales protestaron en contra del establecimiento de las dos empresas en el lugar; sin embargo, sus esfuerzos fueron desestimados tanto por el Estado como por las empresas.

Una vez que estalló el movimiento social, la sociedad civil pasó de protestar por separado en contra del gobierno y en contra de la empresa, al presentar a ambos actores como un sistema interdependiente lleno de corrupción. La reacción tanto de las instancias gubernamentales como de las empresas fue la de distanciarse unas de otras, y las empresas terminaron sin apoyo del gobierno ni de la sociedad civil. Cuando cayó el régimen de Mubarak, las empresas buscaron crear lazos con la comunidad a través de acciones sociales.

Los ejemplos antes mencionados hacen alusión a la incapacidad de ciertas empresas transnacionales para mostrarse como legítimas ante la sociedad civil, lo que demuestra la importancia de que las corporaciones consideren la percepción que la población tenga de ellas a la hora de operar en contextos desafiantes para su subsistencia. Sin embargo, la diplomacia corporativa se vislumbra también en el actuar de corporaciones internacionales que representan intereses de más de una empresa transnacional. Es el caso, por ejemplo, del Comité Olímpico Internacional y de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Jackson y Dawson argumentan que estas organizaciones e individuos participan constantemente en representación y negociación con los gobiernos, los organismos organizadores regionales y nacionales del deporte, las grandes empresas mundiales patrocinadoras, empresas de medios globales y organizaciones de la sociedad civil globales.<sup>24</sup> Podría decirse que el impacto de esta categoría en la diplomacia es mayor en virtud de su volumen, frecuencia y capacidad para involucrar los corazones, las mentes y carteras del público global. El poder que este tipo de organizaciones ostentan puede incluso superar el de un Estado o una sola empresa transnacional.

Al analizar el caso del Comité Olímpico Internacional (IOC, por sus siglas en inglés), Jackson y Dawson identifican una red que denominan “*IOC-state-corporate nexus*” (nexo entre el IOC, el Estado y las empresas) para hacer referencia a la compleja red de poder en torno a la organización de magnos eventos deportivos. En el caso de las Olimpiadas de Beijing 2008, el número de actores nacionales y subnacionales, tanto de China como de otros países, y el número de diplomáticos, empresarios y jefes de Estado que se dieron cita en el evento refleja el papel de las Olimpiadas como un lugar donde los distintos niveles de gobierno y las empresas

<sup>24</sup> Steven J. Jackson y Marcelle C. Dawson, “IOC-State-corporate nexus: corporate diplomacy and the olympic coup d’état” en *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, vol. 39, núm. 1:2, Sudáfrica, 2017, pp. 101-111.



se reúnen para hacer negocios y política. En ocasiones, la fuerza corporativa es suficiente incluso para revertir decisiones hechas por el Estado. Un ejemplo que presentan los autores es lo que sucedió en Brasil antes de la Copa del Mundo de 2014, cuando por ley el gobierno prohibía la venta de bebidas alcohólicas en los estadios, pero la presión de la FIFA y de uno de sus principales patrocinadores hicieron que el gobierno diera marcha atrás, obligando a la entonces presidenta Dilma Rousseff firmó la conocida como “Ley Budweiser”, que permitiría la venta de alcohol en los estadios durante los juegos del Mundial.

### Discusión

Las corporaciones internacionales, incluidas por supuesto las grandes empresas multinacionales, pero también instituciones con intereses corporativos, han incrementado su poder de manera significativa, incluso sobrepasando al Estado en ocasiones. Esto les ha permitido desplegar estrategias diplomáticas que se han concentrado durante las últimas décadas en su relación con el Estado y la legitimidad que éste les otorgue para operar. Sin embargo, las corporaciones transnacionales han constatado que el fortalecimiento de la sociedad civil y de las organizaciones no gubernamentales como actores internacionales las obliga a considerarlas dentro de su estrategia diplomática para lidiar con factores externos a su organización de distinta naturaleza, ya sea pública, privada o social.

Las experiencias analizadas en este artículo constatan no sólo el papel protagonista de las corporaciones como actores internacionales, sino la importancia de que éstas consideren dentro de su diplomacia la consecución de objetivos más bien intangibles que coinciden con lo expuesto por Steger, Asquer, Riordan, White, Ordeix-Rigo y Duarte y, más recientemente, Bolewski, desde distintas disciplinas. Estos elementos intangibles se vuelven fundamentales en la medida en que la sociedad civil incrementa su poder de influencia en el actuar de los actores públicos y privados en el sistema internacional.

El primero de dichos elementos es la legitimidad social, es decir, aquella que va más allá de la que brindan las autoridades, aunque ésta última continúa siendo fundamental. La legitimidad social se puede lograr por medio de la construcción de una estrategia de diplomacia corporativa que incluya, como parte de sus objetivos principales, la identificación de *stakeholders* o grupos de interés, cuyos propios intereses —políticos, económicos o sociales— puedan ser afectados con la operación de la corporación. Para ello, es necesario conocer los riesgos políticos que la corporación enfrenta, no sólo en el contexto nacional en donde vaya a operar, sino en el regional.

El cuidado de la reputación es también un factor importante que tomar en cuenta al momento de definir las estrategias de diplomacia corporativa. El ejemplo de las

empresas canadienses en Egipto y las decisiones que debieron tomar en el contexto de la Primavera Árabe ponen de manifiesto la importancia de este factor. Cuando la reputación de la corporación es aceptable entre la sociedad y el resto de los grupos de interés, la operación será más fluida. La necesidad de las empresas de contar con una buena imagen ante su público también evidencia la influencia que la sociedad civil, como un actor social, tiene sobre el actuar de los Estados y de las empresas.

Por lo tanto, la diplomacia corporativa, además de buscar los beneficios económicos que tradicionalmente las empresas buscan en el contexto internacional, implica tres factores importantes: la búsqueda de legitimidad social, la identificación de grupos de interés políticos, sociales y económicos, y la construcción de relaciones positivas con los mismos, y, por último, la preservación de la reputación de la corporación en el contexto en donde desee operar. Las corporaciones que consideran estos elementos dentro de sus estrategias diplomáticas han logrado obtener mejores resultados que aquellas que se enfocaron únicamente en su relación con los Estados anfitriones.

### Conclusiones

Una primera conclusión que se delinea a partir del análisis teórico es que la diplomacia corporativa puede definirse, de manera amplia, como el conjunto de acciones que las corporaciones transnacionales realizan para incrementar su poder e influencia en la toma de decisiones de actores internacionales públicos y privados, acumular legitimidad social, cuidar su reputación y construir relaciones positivas con grupos de interés con el objetivo de operar sin obstáculos en contextos nacionales e internacionales y garantizar beneficios económicos.

En segunda instancia, es evidente el incremento del poder de los actores internacionales no estatales, principalmente el de las corporaciones transnacionales y el de los individuos y la sociedad civil. El empoderamiento de estos últimos responde a diversas causas, pero entre ellas están el avance de las redes sociales y la utilización del *Internet* como una herramienta política que ha probado ser altamente efectiva en la movilización de la ciudadanía. Por su parte, las corporaciones no pueden ignorar ya los deseos y preocupaciones de los ciudadanos en torno a temas como la responsabilidad social, los derechos humanos, el medio ambiente, entre otros, por lo que no basta construir sólo relaciones con entidades gubernamentales.

Por último, cabe enfatizar la necesidad de estudiar la diplomacia corporativa y las dinámicas que se generan en torno a ella en el marco de las denominadas “nuevas diplomacias”, dentro de Relaciones Internacionales. No hay un solo actor hoy en día que despliegue estrategias diplomáticas encaminadas únicamente a gestionar sus relaciones con otros actores de su misma naturaleza; la diplomacia de los Estados, que es la más tradicional, no es solamente interestatal. La realidad

es que los Estados utilizan diplomacia para gestionar sus relaciones también con organismos internacionales, empresas, organizaciones no gubernamentales, sociedad civil, entre otras, y éste es también el caso de las corporaciones transnacionales. La complejidad del sistema internacional incrementa cada vez más y es menester de nuestra disciplina adaptarse a los retos para estudiarlo de forma más integral.

### Fuentes consultadas

- Asquer, Alberto, “What is corporate diplomacy and why does it matter?” en *Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 4, núm. 3, Universidad St. Thomas, 2012.
- Bolewski, Wilfried, “Corporate diplomacy as global management” en *International Journal of Diplomacy and Economy*, vol. 4, núm. 2, Inderscience Publishers, 2018.
- Calduch, Rafael, *Relaciones Internacionales*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1991.
- EBSCOhost, base de datos de la biblioteca digital de la UANL, disponible en <https://www.dgb.uanl.mx/?mod=accesoabasededatosporconricyt>
- Henisz, Witold J., “The dynamic capability of corporate diplomacy” en *Global Strategy Journal*, vol. 6, Strategic Management Society, 2016.
- Jackson, Steven J. y Marcelle C. Dawson, “IOC-State-corporate nexus: corporate diplomacy and the olympic coup d’état” en *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, vol. 39, núm. 1:2, Sudáfrica, 2017.
- Kesteleyn, Jennifer, “Belgian multinationals and public-private partnerships in economic diplomacy” en *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 9, núm.1, Brill/Nijhoff, 2014.
- Kitilaksanawong, Wiboon, “Legitimacy of State ownership in Foreign Direct Investments by emerging economy firms: How can multinational corporations deal with global challenges?” en *Advanced Series in Management*, vol. 18, Emerald Publishing, Reino Unido, noviembre 2017.
- Lozano Vázquez, Alberto y Marilyn Christian González Ojeda, “Diplomacia y teorías de Relaciones Internacionales” en Rafael Velázquez Flores, Salvador González Cruz y David García Waldman, *Teoría y práctica de la diplomacia en México: aspectos básicos*, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales-UANL/Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, Monterrey, 2018.
- Mogensen, Kirsten, “From public relations to corporate public diplomacy” en *Public Relations Review*, vol. 43, núm. 3, Elsevier Inc., 2017.
- Ordeix-Rigo, Enric y João Duarte, “From public diplomacy to corporate diplomacy: increasing corporation’s legitimacy and influence” en *American Behavioral Scientist*, vol. 53, núm. 4, Sage Publications, 2009.
- Osibanjo, Omotayo Adewale, Odunayo Paul Salau y Adebukola E. Oyewunmi, “Globalization and multinational corporations: The Nigerian business

environment in perspective” en *Journal of Business and Management*, vol. 16, núm. 2, IOSR Journals, noviembre 2014.

Pigman, Geoffrey Allen, *Contemporary Diplomacy*, Polity, Cambridge, 2010.

Restrepo Vélez, Juan Camilo, “La globalización en las relaciones internacionales: actores internacionales y sistema internacional contemporáneo” en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, vol. 43, núm. 119, Colombia, enero-junio 2013.

Riordan, Shaun, “Business diplomacy: shaping the firm’s geopolitical risk environment” en *Netherlands Institute of International Relations*, Países Bajos, octubre 2014, disponible en <https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/Shاون%20Riordan%20-%20Business%20Diplomacy%20-%20October%202014.pdf>

Saner, Raymond y Lichia Yiu, “International economic diplomacy: mutations in post-modern times” en *Discussion Papers in Diplomacy*, núm. 84, Instituto de Relaciones Internacionales Clingendael, Países Bajos, 2003.

Steger, Ulrich, *Corporate Diplomacy*, Wiley, West Sussex, 2003.

Taleb, Ali, Catalin Ratiu y Rick Molz, “Corporate diplomacy and institutional upheaval in host countries: the ‘Arab Spring’ experience of two Canadian multinationals in Egypt” en *International Business Diplomacy*, vol. 18, Emerald Publishing, noviembre 2017.

Wang, Jay, “Consumer nationalism and corporate reputation management in the global era” en *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, núm. 3, Emerald Insight, Reino Unido, 2005.

White, Candace, “Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy” en *Public Relations Inquiry*, vol. 4, núm. 3, Sage Publications, 2015.