



**POSICIONAMIENTO
ESTRATEGICO DEL
DIRECTOR DE RRII EN LAS
CORPORACIONES**

RESUMEN EJECUTIVO: EL SALTO AL "CORE"

La paradoja de 2026: Las Relaciones Institucionales (RR.II.) han ganado la batalla de la relevancia intelectual, pero tienen pendiente la conquista del poder ejecutivo.

- **El Diagnóstico:** La función ha salido del "sótano" protocolario, pero opera como un "lujo consultivo". Se nos escucha, pero no siempre se nos integra en el diseño original del negocio.
- **El Riesgo:** El 100% de la eficacia en ejecución no compensa un 0% en anticipación. Actuar como "bomberos" ante leyes ya redactadas es un fallo de gobernanza.
- **La Tesis:** La supervivencia corporativa en entornos de policrisis exige que las RR.II. dejen de ser un soporte externo para ser un filtro obligatorio de viabilidad en el P&L.

DATOS CLAVE DE LA ENCUESTA REALIZADA

Muestra: 75 socios (33 respuestas).

- **Reconocimiento vs. Voto:** El 90% de la alta dirección admite el valor estratégico de la función, pero solo una minoría cuenta con presencia estructural y voto en comités de inversión o producto.
- **El Gap de Tiempo:** La mayoría de las intervenciones de RR.HH. ocurren en fase de "gestión de crisis" (ejecución), perdiendo la ventana de oportunidad de la "co-creación normativa" (anticipación).
- **Dependencia Personal:** La influencia del Director de RR.HH. depende todavía de su cercanía personal con el CEO en lugar de protocolos de gobernanza institucionalizados.

INTRODUCCIÓN

El Nuevo Rol Estratégico de las Relaciones Institucionales

En el actual entorno de polycrisis y volatilidad geopolítica, la figura del Director de Relaciones Institucionales (RRII) ha dejado de ser un perfil puramente protocolario para convertirse en un activo estratégico indispensable en la toma de decisiones de las corporaciones. Este informe analiza cómo estos profesionales actúan hoy como el puente crítico entre los intereses privados y la agenda pública.

¿Por qué realizamos este informe?

La necesidad de este estudio surge de tres transformaciones fundamentales en el mercado global:

- **Hiperregulación:** El aumento de normativas (especialmente en sostenibilidad y tecnología) exige que las empresas no solo reaccionen a las leyes, sino que participen en su co-creación.
- **Reputación Corporativa:** El posicionamiento de una marca ya no depende solo de sus productos, sino de su capacidad para generar valor social y dialogar con los grupos de interés (stakeholders).
- **Gestión de Riesgos:** La capacidad de anticipar cambios políticos o legislativos se ha convertido en una ventaja competitiva que protege la cuenta de resultados.

DEL LOBBY A LA DIPLOMACIA CORPORATIVA

I. De "Bomberos" a "Arquitectos"

El valor real no está en reaccionar a la ley, sino en modelar el entorno antes de que la norma exista. Si RR.II. no participa en el diseño de un producto desde el día 1, la empresa asume un riesgo regulatorio innecesario.

II. La Institucionalización del Acceso

No es una cuestión de "voluntad" del directivo de turno. La consulta a RR.II. debe ser un paso procedimental obligatorio (como Riesgos o Legal) en los flujos de Capex y M&A.

III. El Lenguaje del P&L

Las RR.II. deben hablar el idioma de la cuenta de resultados. El impacto de un cambio regulatorio debe cuantificarse en euros, no solo en "clima reputacional".

CAPITULO 1. RELEVANCIA ESTRATÉGICA VS. PODER REAL

De la encuesta efectuada, existe una paradoja en el estado actual de las RR.HH.: se las escucha, pero no siempre se las obedece.

- **El estatus:** La alta dirección reconoce que el entorno regulatorio y social es un factor crítico de éxito. La función ha salido del "sótano" de las organizaciones para sentarse cerca de los CEO.
- **La barrera:** Este valor estratégico no se ha traducido en una integración sistemática. A menudo, la participación de RR.HH. depende más de la voluntad personal de un directivo que de un protocolo de gobernanza establecido.
- **Consecuencia:** Sin poder real (voto en comités o presupuesto propio de peso), la función corre el riesgo de convertirse en un departamento de "lujo consultivo" en lugar de un motor ejecutivo.

CAPITULO 2. EL GAP: ANTICIPACIÓN VS. EJECUCIÓN

El valor de las Relaciones Institucionales suele medirse erróneamente por su capacidad de reacción (gestión de crisis) y no por su capacidad de previsión.

- **Ejecución (Lo que se hace bien):** Cuando surge un problema regulatorio, las empresas saben a quién llamar. La ejecución técnica es sólida.
- **Anticipación (Donde se falla):** El gran "gap" reside en que RR.II. suele entrar en escena cuando la ley ya está redactada o el conflicto social ha estallado.
- **El impacto limitado:** Al no ser consultada de forma estructural y temprana, la función actúa como un "bombero" y no como un "arquitecto". Esto limita la capacidad de la empresa para adaptarse con antelación a cambios en el tablero de juego.

CAPITULO 3. HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN EL "CORE" DEL NEGOCIO

El futuro de la disciplina no pasa por vender su utilidad (que ya es evidente), sino por su formalización técnica.

- **Más allá del voluntarismo:** La función debe dejar de ser reactiva para integrarse en los procesos de planificación estratégica y gestión de riesgos.
- **Presencia formal:** La meta es la inclusión de RR.II. en:
 - Comités de dirección de forma permanente.
 - Sistemas de reporte de riesgos (ERM).
 - Procesos de diseño de producto (para evaluar viabilidad regulatoria desde el origen).

Conclusión: Solo cuando las RR.II. formen parte de los circuitos de decisión recurrentes, pasarán de ser un centro de soporte a ser un activo crítico para la sostenibilidad del negocio.

Para dotar a este informe de la profundidad necesaria, analizaremos la transición de las Relaciones Institucionales (RR.II.) desde una visión periférica hacia una función de inteligencia de negocio. A continuación, presento el informe extendido y una propuesta técnica de indicadores para medir su integración real.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

DE LA RELEVANCIA CONSULTIVA A LA INTEGRACIÓN EN EL CORE DEL NEGOCIO

1. EL TECHO DE CRISTAL: RELEVANCIA ESTRATÉGICA VS. PODER OPERATIVO

Históricamente, las RR.II. se percibían como una función de "relaciones públicas" o "protocolo". Hoy, el entorno BANI (Brittle-Frágil, Anxious-Ansioso, Non Linear-No lineal e Incomprehensible-Incomprensible) ha elevado la función a la categoría de activo estratégico. Sin embargo, existe un "techo de cristal" organizativo.

- **El Reconocimiento Pasivo:** La dirección general admite que la regulación y los grupos de interés pueden hundir o salvar un proyecto. Sin embargo, esta admisión es a menudo "pasiva": se valora el análisis de RR.II., pero rara vez se le otorga capacidad de veto o liderazgo en proyectos transversales.
- **La Desconexión del P&L:** El poder real en las empresas emana de la conexión directa con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&L). Mientras RR.II. se vea como un centro de coste y no como un gestor de riesgos financieros o captador de oportunidades regulatorias, su poder será simbólico.

2. EL DÉFICIT DE ANTICIPACIÓN: EL COSTE DE LA REACTIVIDAD

El valor de las RR.II. no es lineal, sino exponencial si se aplica en las fases tempranas del diseño de negocio. El gran problema actual es que la función suele ser invitada a la mesa cuando el menú ya está decidido.

- **Asimetría de Información:** Sin una consulta estructural temprana, la empresa opera en un vacío regulatorio, diseñando productos o servicios que podrían ser inviables en 24 meses.
- **Gestión de Crisis vs. Gestión de Contexto:** La ejecución (reaccionar a una ley ya publicada) es costosa y defensiva. La anticipación (modelar el entorno antes de que la norma exista) es eficiente y ofensiva. El gap actual reside en que los mecanismos de Relaciones Institucionales no están conectados a los de I+D o Desarrollo de Negocio.

3. LA INSTITUCIONALIZACIÓN COMO META FINAL

La etapa de "evangelización" sobre la importancia de las RR.II. ha terminado. El reto actual es la procedimentación. No se trata de que el Director de RR.II. sea "amigo" del CEO, sino de que los procesos de la empresa obliguen a su intervención.

- **Integración en los "Governance Bodies":** RR.II. debe ser un nodo obligatorio en el flujo de aprobación de inversiones (Capex), fusiones y adquisiciones (M&A) y lanzamientos de producto.
- **Cultura de Riesgos:** La función debe hablar el lenguaje del riesgo corporativo, cuantificando el impacto económico de la inacción o de un cambio en el signo político/legislativo.

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO: INDICADORES DE IMPACTO (KPIs)

Para medir si RR.II. está realmente integrada en el negocio, propongo los siguientes indicadores divididos por dimensiones:

A. Indicadores de Integración (Poder Real)

Indicador	Descripción	Objetivo
Ratio de Participación en	% de reuniones de Comités de	> 80%
Tasa de Consulta Temprana	% de proyectos de negocio analizados	Incrementar anualmente
Presupuesto de Mitigación	Partida presupuestaria	Consolidar fondo propio

B. Indicadores de Valor Estratégico (Anticipación)

Indicador	Descripción	Objetivo
Early Warning Index	Tiempo transcurrido desde	Reducir el "time-to-report"
Accuracy de Escenarios	% de coincidencia entre los	> 70% de precisión
Pipeline de Oportunidades	Valor económico de las ayudas	Valor monetario directo

C. Indicadores de Reputación y Relación (Institucionalización)

Indicador	Descripción	Objetivo
Share of Voice Regulatorio	Presencia y mención de las	Liderazgo de opinión
Net Advocacy Score	Nivel de confianza y apertura de los	Mejora cualitativa/encuest

¿Y ahora qué?

Si no transformamos este modelo, las organizaciones enfrentan tres consecuencias críticas:

- **Inviabilidad de Producto:** Lanzamientos frenados en seco por muros regulatorios no detectados.
- **Destrucción de Valor:** Pérdida de competitividad frente a empresas que sí "co-crean" la agenda pública.
- **Irrelevancia del Departamento:** El riesgo de que RR.II. vuelva a ser un área de eventos si no demuestra su capacidad para mitigar riesgos financieros.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Tras el análisis exhaustivo del posicionamiento actual, el informe destaca los siguientes hallazgos:

- Elevación en el Organigrama: Existe una tendencia clara hacia la dependencia directa del CEO, integrando las RRII en el Comité de Dirección.
- Del "Lobby" a la Diplomacia Corporativa: El enfoque ha pasado de la gestión de intereses puntuales a la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con el sector público.
- Perfil Multidisciplinar: El Director de RRII moderno combina habilidades jurídicas, de comunicación estratégica y de análisis de datos para medir el impacto de su actividad.
- Liderazgo en ESG: Estos departamentos están liderando la interlocución en materia de criterios ambientales, sociales y de gobernanza, siendo la cara visible de la ética corporativa ante el regulador.
- El papel del director de RRII ha ganado relevancia estratégica pero no poder real.
- El gran gap está en la anticipación, no en la ejecución
- La función es consultada con frecuencia, pero no de forma estructural ni temprana. Esto limita su capacidad para generar verdadero valor en contextos de riesgo o cambio regulatorio.
- La siguiente etapa es la institucionalización en el "core" del negocio
- El reto no es demostrar utilidad, sino consolidar la presencia de RR.II. en los circuitos formales de decisión (comités, planificación estratégica, gestión de riesgos, etc.).

DATOS TÉCNICOS DE LA ENCUESTA:

Encuesta efectuada para una muestra de 75 socios

Respuestas obtenidas 33 respuestas

Muestra representativa

Efectuada en la primera quincena de marzo de 2026



**POSICIONAMIENTO
ESTRATEGICO DEL
DIRECTOR DE RRII EN LAS
CORPORACIONES**
