

# Gestionar una embajada es como gestionar una empresa

STEFANO SANNINO » Embajador de Italia en España

F

Al principio, no teníamos claro del todo si era oportuna o no esta entrevista. El personaje lo merece, pero... ¿En una publicación tan especializada? Lo cierto es que rápidamente disipamos las dudas. Nuestros ávidos lectores ejecutivos, gestores y comerciales lo comprobarán enseguida. ¿Cuál es el mejor responsable comercial posible? ¿Experto en personas? ¿Sicólogo? Efectivamente, un cargo que reúne todas estas cualidades, claves en cualquier empresa, es el de embajador. Stefano Sannino nos recibe en la embajada de Italia, un espacio que sin duda se sitúa en el *top ten* de los edificios más bellos y emblemáticos de la capital de España. Enseguida nos cautiva. Verbo fácil, elegante. Muy italiano. Atentos a las claves que proporciona a *Fleet People. Management*. Relaciones personales. Gestión. Imprescindible.

**PREGUNTA—** No es muy habitual contar con la presencia de un embajador en las páginas de *Fleet People*. Muchas gracias. ¿Cómo se ha desarrollado su vida profesional? ¿Podría situarnos?

**RESPUESTA—** Esencialmente, entre la carrera diplomática tradicional y la carrera en las instituciones europeas. Un poco con dos sombreros puestos. He estado muchos años en Bruselas y he trabajado sobre muchos asun-

tos, crisis, estados asiáticos... Desde 2013 fui el representante permanente de Italia ante la Unión Europea en Bruselas, por lo que más de la mitad de mi vida profesional casi la he pasado allí. No hay tanto luz como aquí, pero el trabajo y la ciudad eran muy interesantes. También estuve algunos años en los Balcanes, en el periodo de guerra, e igualmente estuve en Roma en asuntos de comercio internacional. Ahora, desde marzo de 2016, afronto mi primer trabajo bilateral clásico, digámoslo de esa manera.

**PREGUNTA—** Lleva un año en el puesto. ¿Cómo lo percibe, lo siente?

**RESPUESTA—** Es muy interesante, muy energético. España es un país fantástico y con mucha energía, te tiene que gustar la gente, salir a la calle, conocer... Y la variedad. Trato de conocer también las distintas Comunidades, sus peculiaridades... Muy divertido, total e interesante.

Estoy aprendiendo mucho y hay una posibilidad de interactuar muy fuerte. España e Italia tienen muchas afinidades. Culturalmente somos dos países que se entienden bien y fácilmente, por eso hay muchos italianos que se quedan en España. Está muy bien vivir en un país que entiendes y que tiene un punto distinto de novedad que lo hace tan interesante.

**PREGUNTA—** ¿Por qué habla tan bien español?

**RESPUESTA—** Porque en Bruselas pasé algunos años como responsable de relaciones entre la Unión Europea y América Latina.

**PREGUNTA—** Se puede pensar que la vida diaria del embajador se centra solo en las recepciones, en la imagen que pudiera derivarse de lo que se ve en los televisores, pero seguramente que trabaja más que incluso dirigiendo una empresa...

Al negociar hay que buscar el equilibrio. Todos tienen que sentir, no diré que han ganado, pero sí que no han perdido. Si siempre pierde uno, malo



**RESPUESTA**— Eso es, claro. Siempre digo que gestionar una embajada es como gestionar una empresa. Aquí hay más de cien personas, cada uno tiene que efectuar su trabajo y el mío es motivarles y estar al frente de ello. Definir el tipo de trabajo que hay que hacer y, especialmente, en una embajada europea en la que los contactos son tan importantes con Bruselas. Desde este punto de vista es fácil y complicado. Fácil porque las relaciones en nuestro caso con España son muy cercanas; pero si quieres algo más tienes que efectuar un elevado esfuerzo. En mi caso particular, además, intento reducir al máximo las recepciones en la embajada dentro del concepto clásico de éstas. Lo importante es crear puentes con España y los españoles, conectar mucho con sus autoridades y empresas en todos los niveles. Hombre, no puede negarse que abriendo la embajada y haciendo algún que otro evento se obtienen también lazos y ayuda. Lo importante es crear situaciones en las que la embajada italiana se vea como punto de referencia.

**PREGUNTA**— ¿Se cierran muchos asuntos económicos?

**RESPUESTA**— Sí. económicos, comerciales... Pero las grandes empresas ya sabe que lo hacen independientemente de que nos visiten. Para mí, lo importante es crear una situación en la cual surjan cosas en distintos sectores. Un catalizador que pueda ayudar a crear algo que antes no existía y en un sector económico, empresarial, cultural o social. Que la embajada ponga cimientos sobre cosas que antes no había, por ejemplo.

**PREGUNTA**— Al final, un embajador es el primer comercial o vendedor de un país lejos de sus fronteras. ¿Cuáles son las claves?



**RESPUESTA**— Finalmente es un tema de *brand* (marca). Que la marca Italia tenga atractivo, que se piense en el país de forma positiva. Es una cuestión de posicionar el país, el *brand*, en una posición alta.

**PREGUNTA**— ¿Se nace embajador? Los vendedores, comerciales, muchas veces dicen que nacen con ello. ¿Es una cualidad innata?

**RESPUESTA**— Tiene que gustarte. Y tienes que tener algo, está claro. Si lo que te gusta es leer libros en el despacho, este no es el trabajo adecuado. Aquí existe una componente de contactos y de relación muy elevado, y lo digo con todo el respeto del mundo, pero has de tener unas cuantas características personales. Es importante salir, encontrar personas, ser creativo, curioso... Aunque no hay que olvidar que hay que tener una gran dosis de formación también para, por ejemplo, afrontar la gestión de las crisis comerciales, que pueden suceder. Ahí tienes que tener la capacidad de buscar puntos de encuentro. Al final, el trabajo del diplomático también es poner de acuerdo a dos partes, a ambos lados. Debe ser un puente, pero tampoco es el trabajo de una persona o de una embajada, sino de una sociedad. Por eso desarrollamos mucho el concepto de cómo utilizar a las personas y las sociedades para este buen fin.

**PREGUNTA**— ¿Le piden ayuda las empresas cuando se enquina en una determinada negociación, en una situación que sea bilateral?

**RESPUESTA**— Sí ocurre, sí. No tanto para desbloquear situaciones, pero sí para ayudar en determinados asuntos. Al final nuestro trabajo, como le he comentado antes, es el de establecer situaciones que concluyan en



F

---

Lo importante es ser honesto y sincero. No creo en la táctica, decir un día una cosa, otro día otra... Hablar claro y directo es mejor y más útil

---

facilitar las cosas a las partes. No se trata de que un día cojas el teléfono y llames a alguien porque un día necesitas una determinada cosa y para un determinado asunto. Tu labor más crucial es crear esa red, invertir en ella y establecer una propia cadena de relaciones que permitan facilitar las cosas cuando se produzcan situaciones que lo requieran.

**PREGUNTA**— ¿Aparte de la propia singularidad de cada país, o de las empresas de diferentes lugares, tiene que tratar de modo singular a todo el mundo o existe un lenguaje universal, un patrón general?

**RESPUESTA**— El mismo patrón para todos. Mi experiencia en España y en general es que si eres una persona abierta, que crea un buen contacto

y relación, normalmente este tipo de actitud, por decirlo así, te devuelve algo. No es ajustada la frase *one size fits all* pero de nuevo, por el carácter de los españoles e italianos, la cosa más normal es que haya un buen contacto y personal en muchos casos. Hay mucha conexión y facilita mucho las cosas.



**F** PREGUNTA— ¿Cuando mira a los ojos a su interlocutor, justo al conocerle o tras estrecharle la mano, intuye cómo discurrirá o acabará una reunión? Es común entre los empresarios, y en el ámbito comercial...

RESPUESTA— Bueno, hay veces que ocurre, sí, cuando te miras a los ojos. Y le diré más, algunos empresarios me han comentado que a veces algunos negocios se han cerrado de esa manera, con muy buena sintonía, aunque luego lógicamente se discuten más los detalles.



PREGUNTA— ¿Qué es lo que nunca le diría a un aliado comercial?

RESPUESTA— Ummm... Lo explicaré al revés. Creo que lo que es importante es ser honesto y sincero. No creo mucho en las tácticas, en decir un día una cosa y otro día otra... Considero que hablar claramente y directamente es lo mejor y lo más útil. Te ahorras tiempo, esfuerzos inútiles y, al final, si estudias bien las cosas y conoces los intereses, no necesitas establecer juegos de negociaciones. Actuar de esta manera facilita mucho el trabajo.

PREGUNTA— ¿Sabe un embajador decir que no?

RESPUESTA— ¡Claro! Como todo el mundo, cuando hay algo que no te gusta o parece bien, hay que decirlo. La cuestión, como siempre, no es lo que se dice, sino cómo se dice, las formas, la manera... Mire, por



ejemplo en la Unión Europea esto es fundamental, porque alrededor de una mesa hay 28 embajadores que tienen que buscar soluciones a los problemas. Y hay intereses nacionales, etcétera. Es decir, hay multitud de situaciones en las que hoy te digo yo que no a una cosa, pero dentro de una semana tú me lo dices a mí... Y en ese contexto hay que actuar de una manera que no sea contundente, manteniendo siempre el respeto. Es lo más importante.

PREGUNTA— ¿Existe alguna clave por encima de otra en ello?

RESPUESTA— Un punto muy importante es que tú tienes que saber

muy bien lo que quieres, tu posición, pero es exactamente igual de relevante también la posición del otro y sus sensibilidades. Siempre hay que buscar y encontrar ese punto de equilibrio, y en cada negociación, de alguna manera todo el mundo tiene que sentir, no voy a decir que ha ganado, pero sí que no ha perdido. Si en una negociación siempre pierde uno, malo.

PREGUNTA— Esa frase es muy empresarial, suelen decirla directivos.

RESPUESTA— Es que es así. Es muy importante. Que siempre ganes algo y pierdas algo es normal. Si siempre pierde uno, algo no funciona.





## "¿EL MEJOR RESTAURANTE DE MADRID? MI CASA"



❖ *¿Colonia imprescindible.: depende mucho del momento, de la situación. Personalmente, lo que me gusta es una colonia que te identifique. Clara. De limón, jazmín, natural.*

❖ *El mejor restaurante de Madrid está en... Mi casa (ríe). Bueno, el año pasado fue nombrado como mejor del mundo Osteria Francescana, del chef Massimo Bottura, que es italiano (ríe) casa. No he comido allí ¿eh? Sinceramente, hay muchos sitios increíbles, no sabría decirle uno en concreto*

❖ *¿Dónde se olvida del trabajo? En el mar*

❖ *¿Tiene alguna marca que prefiera sobre otras? Digamos que no, me gusta vestir de una forma colorista unas veces, otras oscuras. pero nunca falta en mi armario un jersey o camisa de color azul*

❖ *¿Practica deporte? Cual? Me gusta mucho y es fundamental para el equilibrio del cuerpo. Bicicleta, correr, gimnasia*

❖ *La vida sería mejor si no existiera... La*

*guerra, el terrorismo. La violencia*

❖ *¿Qué consejo le daría a otro embajador? Que se lo pase bien*

❖ *¿Con qué se queda de Italia y con qué de España? De España me encanta la vitalidad, su energía. Tiene mucha fuerza. Y de Italia destaco la complementareidad. Es un país muy redondo, hay una capacidad de encontrar equilibrios que ayuda en todo, en los negocios, la vida... Es un país redondo*

