

# ESTRUCTURAS CORPORATIVAS: UNA REFLEXIÓN RELACIONAL E IDENTITARIA

Por Esther Trujillo, responsable del *Instituto Relacional International Solutions (IRIS)*. Marzo de 2022.

## INTRODUCCIÓN / ABSTRACT

Son varias las corporaciones que en los últimos meses anunciaron la división de sus negocios en empresas independientes; organizaciones como General Electric, Toshiba, IBM o Johnson & Johnson. Es un debate complejo y, a la vez, un reto magnífico el de lograr un modelo que permita la coexistencia -pacífica y fluida- de un centro corporativo útil y eficaz, con las diferentes divisiones, unidades de negocio o líneas de actividad.

La complejidad viene determinada por múltiples factores y es, además, permanentemente dinámica. Las empresas crecen de manera orgánica e inorgánica, evolucionan y se transforman, sufren cambios en su accionariado, amplían y reducen sus actividades a nivel geográfico, se fusionan o se escinden. Todo lo anterior hace que el modelo que en un momento funcionó pueda quedar obsoleto en otra etapa o perder su lógica.

En este artículo pretendo analizar los **principales elementos que configuran las relaciones interorganizacionales** y ofrecer un **marco general** que contribuya a definir un formato de interacción útil y lo suficientemente flexible para plantear un cambio de modelo o revisar el actual. El foco está en la **aproximación identitaria y de relación**, no en aspectos financieros, de operaciones o de modelo de negocio. Me he basado en el conocimiento adquirido a través de proyectos de acompañamiento a empresas, y en los principales vectores del **Modelo de Evolución Relacional**, aplicación metodológica en que se fundamentan las intervenciones del Instituto Relacional.

## 1. La lógica y el momento para la creación de un centro corporativo.

**«Cuando un hombre no tiene sus ideas en orden,  
cuantas más tenga, mayor será su confusión».**

**DALE CARNEGIE**

Por lo general, el momento en que una organización comienza a plantearse la necesidad de crear un centro corporativo –o, en lenguaje anglosajón, *corporate*– se produce cuando confluyen uno o más de los siguientes factores:

- **Crecimiento de la organización**, orgánico o inorgánico, que genera dispersión en las estructuras y procedimientos, sin unas bases suficientemente sólidas.
- **Percepción de falta de control** en las operaciones y en la gestión.
- **Necesidad de optimizar los recursos**.
- **Amenazas externas** frente a una competencia más sólidamente organizada.
- **Disparidad entre las diferentes unidades de negocio**, con el consiguiente riesgo de rivalidad o canibalización.
- **Periodo de transición**, que requiere reordenar o repensar el negocio, especialmente en empresas familiares.
- **Necesidad de diferenciarse** para posicionarse de forma más sólida en el mercado.

Habría muchos más elementos, pero casi todos confluyen en la necesidad de una estructura que permita coordinación, sinergias, competitividad y/o supervisión.

## 2. Las funciones de la gestión corporativa

**«No perdáis el tiempo. Ocupaos siempre en alguna cosa útil.  
Absteneos de toda acción que no sea necesaria».**

**BENJAMIN FRANKLIN**

**La misión principal de un centro corporativo debe ser la de acompañar a las líneas de negocio, proporcionando herramientas y**

soluciones que las lleven a un éxito sostenible en el mercado y no al colapso humano y relacional (y, consecuentemente, del negocio). Para ello, debe ocuparse de los siguientes aspectos:

### 2.1. Gestionar activos tangibles e intangibles

Consiste en **utilizar de manera eficiente y efectiva los recursos disponibles**: infraestructuras, recursos económicos, tecnología, talento, propiedad intelectual, activos productivos, marcas o reputación corporativa.

El centro corporativo debe sentar unas bases lógicas y unas directrices sobre cómo obtener, valorar, administrar y proteger todos sus activos, dejando la operativa a las líneas de negocio y generando los mecanismos que sean **necesarios para que estos activos estén protegidos**.

Uno de los activos más valiosos es el **conocimiento**. Por ello, al diseñar procesos, integraciones tecnológicas, sistemas de *reporting*, etcétera, deben establecerse soluciones de colaboración con las líneas de negocio. Si no, las soluciones corren el riesgo de ser incompletas o ineficientes, porque **en el negocio reside gran parte del conocimiento de la empresa**. Son las unidades operativas y sobre todo comerciales, las que tienen el pulso del día a día.

Todos estos aspectos pueden caber en una dirección general corporativa o dirección de gestión de recursos corporativos.

### 2.2. Definir el corpus normativo de la organización

Desde el corporativo se sientan los que podrían considerarse mínimos comunes, aquellas pautas de actuación y comportamiento que rigen en todas las unidades de negocio y espacios geográficos. **Estos mínimos comunes deben ser lo suficientemente flexibles como para poder cambiar de acuerdo con las necesidades de cada unidad de negocio y país, y suficientemente claros como para configurar el tono ético y administrativo de la organización**.

Es también importante que las políticas elaboradas por la corporación sigan **las reglas y directrices establecidas para la industria y el sector y respeten los usos culturales** de todos los países en que opera. El conjunto del corpus normativo ha de contribuir a la cohesión de los distintos negocios de la empresa, a la creación de

sinergias y al alineamiento de los diversos departamentos y ramas de la organización a efecto de que trabajen hacia un **objetivo común**.

Lo anterior debe acompañarse de la creación de sistemas y mecanismos que velen por **la eficiencia y la mejora continua**. Pueden ser evaluaciones, auditorías, comités de valoración, paneles con *stakeholders* externos, o cualquier otro formato que mantenga a la organización en un estado de tensión saludable, de autocrítica y vigilancia consciente, lejos de la autocomplacencia.

### 2.3. Definir el marco identitario, ético y de valores

Una de las principales misiones del corporativo es **definir y afianzar una identidad ética y sólida**, unas reglas del juego claras. Las bases identitarias otorgan estabilidad a la organización ante posibles crisis y factores externos imprevistos, por tanto, esta labor consiste en **diseñar y ordenar pautas de actuación que permitan a todas las personas tomar decisiones bajo un mismo criterio: defender los intereses de la organización**. Si esto está delineado, se conserva y se observa, se traducirá en consistencia y cohesión para todas y todos, permitiendo decisiones firmes y coherentes.

**La identidad que se determina ha de tener en cuenta las peculiaridades de las distintas líneas de actuación de la empresa:** las geográficas, las de mercado, las legales y las culturales. Solo así será un instrumento de cohesión.

Adicionalmente, bajo este paraguas de identidad corporativa las líneas pueden asegurar su contribución a una reputación compartida y común. **Será competencia de las líneas la declinación y adaptación de la identidad determinada por el corporativo, a la realidad de cada unidad línea o país**, desarrollando procedimientos, protocolos o políticas que aterricen y concreten algunos aspectos para conectar directamente con los *stakeholders* locales.

**La identidad debe estar presente en todos los niveles de la organización** y sostener las actuaciones frente a clientes, proveedores y empleados en una línea cohesionada, generando modelos de relación, procesos y estructuras alineadas y útiles para el negocio.

Un marco exitosamente definido permitirá a la organización **crecer con flexibilidad, permitiendo desmontar estructuras muy jerarquizadas y centralizadas y acoger la singularidad** de cada negocio, de cada servicio, de cada país y, consecuentemente, de cada persona, mientras se respeta y se valora lo común.

## 2.4. Coordinación general y supervisión

El hecho de incrementar recursos a estas funciones tiene relación directa con el nivel de desconfianza que pudiera existir al interior de la organización. Con la desconfianza llega el control, y con el control el corporativo cae fácilmente en la asfixia y la burocratización de los procedimientos.

Para escapar de ello debe coordinar las unidades de negocio y divisiones de la organización a través de acciones de comunicación, reuniones y, en general, una línea organizada de transmisión e intercambio de la información, sinergias comerciales o de talento. **Su objetivo debe orientarse a beneficiar las líneas de negocio y supervisarlas de forma que estas aporten valor a la visión del grupo.**

Por su parte, las unidades de negocio y/o países pueden y deben desarrollar sus propios mecanismos de supervisión y seguimiento, como permanecer alineadas a lo corporativo, contribuir a lo definido por el corporativo y no contradecir.

## 2.5. Comunicación estratégica/institucional

**La organización debe tener muy claro aquello que es común para todas y todos, y aquello que ha de proteger y defender por encima de los intereses específicos de las unidades de negocio.**

Para alcanzar esa cohesión y credibilidad, el éxito de cualquier centro corporativo reside en su capacidad de transmitir estos criterios, **identificando, construyendo y ofreciendo unas líneas maestras de comunicación corporativa y estratégica a todas las unidades de negocio.**

Dentro de la comunicación estratégica/institucional se incluyen la estrategia y la arquitectura de marcas, la publicidad institucional, la política de patrocinios y la presencia e interlocución pública.

Por lo general, una marca corporativa elabora y sostiene la identidad corporativa, define la misión, visión, valores y propósito, y representa la institucionalidad, la altura y la presencia ante públicos organizacionales. De esa identidad se desprenden los argumentarios del grupo; los mensajes esenciales que respaldan a la organización en su conjunto.

**Las marcas comerciales o de unidades de negocio, por su parte, despliegan los valores en comportamientos reales: generan vínculos con las y los clientes, dialogan, atienden sus expectativas y materializan el *ethos* en relación con la calidad de sus productos y**

**servicios**, lo que se convierte casi en un contrato con los grupos de interés.

Por último, no olvidar la comunicación interna, que en su día a día permite asegurar esta comprensión e interiorización de las principales líneas y directrices estratégicas de la organización.

## 2.6. Proporcionar continuidad y sostenibilidad

Las corporaciones nacen para sostener el desarrollo corporativo y dar continuidad y estabilidad institucional y económica al negocio mientras este crece, se diversifica, se fusiona, crea nuevos productos o entra en nuevos mercados. Esto significa que **una corporación debe funcionar con fluidez, independientemente de lo que pasa en la organización o en el entorno.**

El corporativo debe buscar que sus ejecutivos tengan *espíritu corporativo*, es decir que, además de ser buenos profesionales, tengan la vocación de servicio que se precisa para atender las necesidades de la organización y sus unidades de negocio. **La escucha y el diálogo es lo que mantiene a un corporativo como centro útil, y a una organización en constante evolución.**

Desde la dirección general se habrán de generar, entonces, mecanismos de revisión periódica: informes de sostenibilidad anuales, reportes financieros, cuadros de mando, planes estratégicos, planes de actuación, etcétera.

## 2.7. Identificar y gestionar el riesgo

**Identificar y monitorear los riesgos financieros, medioambientales, sociales, legales, reputacionales y operativos permite evitar o ayudar a manejar las crisis.** Ya son suficientes motivos para considerarla una inversión rentable, pero, además son una exigencia en concursos públicos y acceso a *tenders* y RFPs.

Muchas organizaciones comenten el error de extrapolar un mapa de riesgos genérico a su negocio, dejando al margen los riesgos reales y específicos que le son inherentes. Por ello, **los mapas de riesgo e instrumentos de control han de ser personalizados en función del negocio y la actividad de la organización.**

## 2.8. Posicionamiento Público

Debido a la naturaleza del negocio y del *momentum* organizacional, los corporativos dedican más o menos esfuerzo a esta

función. Pero si se trata de un negocio regulado, si el sector está muy implicado en acciones de *lobbying*, si el mercado está recientemente abierto a la competencia o si existe una amenaza u oportunidad social clara –por mencionar solo algunos factores–, esta función debe activarse con prioridad.

Cuando la empresa está muy sujeta a la regulación y su relación principal es con la administración pública, la gestión externa de su posicionamiento público se denomina **public affairs o asuntos públicos**.

La gestión interna, en cambio, se enfoca en la correcta **relación con clientes, proveedores y socios**, y en el **compartir recursos y capacidades entre los negocios**. También es una línea importante la búsqueda de financiación externa e interna y la optimización de impuestos.

Las formas más modernas de gestión **integran las expectativas de los stakeholders y el diálogo como línea de actuación permanente**, considerando a la organización como un ente vivo en interdependencia de sus grupos de interés.

Algunas organizaciones han creado la función y el área de **diplomacia corporativa**. De uno u otro modo, la gestión interna debe considerar como mínimo:

- **La gestión de la información.**

Transmitir eficazmente, y con un alto componente institucional, el valor real que existe dentro de la compañía.

En la construcción del posicionamiento público, si los hechos son importantes, la información también, siempre que sea precisa en cantidad, veracidad y calidad.

Así, los flujos informativos han de marchar en una doble dirección: obtener y seleccionar la información que existe en la empresa según los intereses de los públicos, y obtener y seleccionar la información y expectativas de los grupos de interés para intentar acercarse a estas. Esta es una función cercana a la inteligencia competitiva con la que el corporativo puede aportar enorme valor a sus líneas de negocio.

- **La gestión de las relaciones.**

Representar, tanto de la empresa como de los grupos de interés, velando por que ambas partes sean escuchadas y tenidas en cuenta. A través de distintos mecanismos de diálogo debe dar a conocer los avances que van sucediendo en la empresa en línea con sus demandas y sugerencias, y también de forma transparente aquello en lo que aún no se ha podido avanzar.

- **La presencia y participación institucional.**

La relación con los grupos de interés tiene el objetivo de construir el perfil público a través de una presencia activa y honesta en los espacios de encuentro sectoriales y públicos relevantes. Y en el día a día se trabaja gestionando las posibles incoherencias entre la imagen pública y la identidad interna, que suelen ser numerosas.

### 3. Relaciones internas: convivencia entre Corporativo y Unidades de Negocio

***«Una ausencia de respuesta es una respuesta.  
Es una que dice “no nos importas mucho”».***  
**JAY BAER**

Uno de los principales debates que habría que mantener a la hora de crear un centro corporativo, tiene que ver con el modelo de relación con sus líneas de negocio. A priori, el corporativo nace para servir a las unidades, para serles útil. En algunos aspectos, el control puede ser de ayuda, pero en otros puede ser la manifestación de la desconfianza. Por eso, **el modelo de relación que se establezca debe determinar el grado de autonomía que tienen las unidades de negocio en la toma de decisiones.**

Para algunos autores el control es la manera que tiene el corporativo de asegurarse de que todo lo que deciden y hacen las líneas de negocio está alineado con los objetivos generales de la organización. Siguiendo esa línea podríamos hablar de control sobre:

- **El cuánto.** Es el control de corte financiero, en el cual se delega o supervisa de manera más suave lo relacionado al largo plazo, mientras se vigila con intensidad el control de costes y gastos. Este tipo de control indica claramente qué es relevante para la organización desde el punto de vista estratégico, y puede abrir la puerta a comportamientos que solo buscan preservar los resultados.
- **El cómo.** Ocurre cuando se prioriza la supervisión de la forma de hacer, el comportamiento, incluso la estrategia, frente a otros asuntos. Se examina y evalúa el modelo de relación con los distintos grupos de interés, específicamente empleados y clientes, con el objetivo de proteger la reputación y/o la identidad de la organización como elemento diferenciador.



- **El qué.** Suele ser el más burocrático y el que genera más trabajo para las unidades de negocio. El corporativo supervisa exhaustivamente lo que hacen las unidades, con qué recursos, en qué lugares, los productos que lanzan al mercado, las campañas de publicidad, acciones comerciales, los acuerdos con posibles socios, la cadena de suministro y muchos más aspectos de gestión pura; microgestión en ocasiones.

Una tesis doctoral describe las «estrategias de paternidad» a partir del análisis de un grupo de empresas que permitió diferenciar seis estrategias empíricas: propiedad de manos libres (*Hands off Ownership*); patrocinador financiero (*Financial Sponsorship*); creador de sinergias (*Synergy Creation*); guía estratégico (*Strategic Guidance*); liderazgo funcional (*Functional Leadership*); y microadministración (*Hands on Management*). Estas estrategias se presentan de manera acumulativa, de tal forma que la explicación de cada una agrega a la anterior una nueva función.

A veces hay una **paradoja tensional** cuando el corporativo concede a las unidades autonomía en la toma de decisiones y luego supervisa intensamente los resultados. Esta **eterna tensión entre centralizar y descentralizar, control y confianza, libertad y seguridad**, puede hacerse extensiva a muchos aspectos de la gestión de organizaciones.

A pesar de lo obvio que resulta, uno de los factores que altera y condiciona el modelo de supervisión y control es, obviamente, el accionariado y propiedad de la organización, especialmente en organizaciones medianas y grandes. Cuando el 100% de la propiedad está en un único propietario, la centralización de funciones suele ser mayor y la autonomía de las unidades mucho menor.

Si observamos diferentes casos prácticos reales, podemos ver cómo las relaciones entre corporativo y negocio suelen funcionar de manera pendular, yendo de *mayor autonomía/menos control* hacia *menor autonomía/más control*, hasta que, en cierto modo, se quiebra la confianza y las organizaciones emprenden la reformulación del modelo. Porque el control, en definitiva, es lo contrario de la confianza.

Por último, cabe señalar que **la percepción de control suele ser muy diferente entre el corporativo y las unidades de negocio**. A menudo en los centros de decisión/alta dirección se vive con dificultad y frustración la

supuesta autonomía de las unidades de negocio y en éstas se viven con presión las demandas del corporativo. Condenados a entenderse, sería el resumen.

#### 4. Evolución de las relaciones intracorporativas

***“Si todo parece estar bajo control, es que no vas suficientemente rápido”.***

**GILLES VILLENEUVE**

Con el tiempo, los centros corporativos pueden convertirse **en el elemento más facilitador y también en el mayor obstáculo**, por eso la importancia de establecer un modelo de gestión lo más claro posible. El momento en el que se crean es uno, como hemos visto, pero pasa el tiempo, y la inercia los puede llegar a convertir en algo útil, o en un elefante en el sofá, algo que no queremos.

Tradicionalmente centro corporativo es igual a centro de decisión, a la parte más alta de la pirámide, al máximo nivel de poder. Desde esta posición, un centro corporativo cumpliría únicamente la función de control, y desde ese control reportaría a accionistas y propietarios. Sin embargo, los mecanismos de control suelen concretarse en infinitos procesos burocráticos que a nivel operativo ni se comprenden ni se perciben como útiles. Así, decía un director de un hotel cuando los propietarios americanos le enviaban documentos de veinte páginas *“si me tengo que sentar a completar todo esto no puedo vender ni estar con los clientes”*, y así llegar a un punto donde el afán de control y sistematización termina yendo en contra del negocio. Y lo peor de todo, **más procesos y más sistemas no garantizan el control**. Por eso en la evolución de la relación se puede llegar a crear una sombra que resta luz a la operativa o al territorio. Hablamos del *fantasma del control*. Fantasma, porque no siempre se le ve, y porque suele generar miedo. Cuanto mayor sea el control que intenta ejercer un corporativo, mayor será el deseo de las unidades de negocio de actuar de manera autónoma, ya que **los mecanismos de control pueden ser muy paralizantes e incluso empujar a la huida**. *“¡Qué sabran los del corporativo lo que es vender!”* se lamentaba el director comercial de un concesionario de coches...

Otro riesgo en la evolución podría ser el afán de **intentar coordinarlo todo**, buscar un centro de decisión omnipresente, poseedor de toda la información: *el delirio de la coordinación*. Una head hunter con sólida

experiencia me recomendó un día que no utilizara la palabra coordinación para describir las funciones en un currículum. Que cada vez suena más a algo que se intenta y se intenta, pero que es casi una utopía; en según qué aspectos, es muy difícil coordinar. Un directivo de una multinacional de 400.000 empleados, que, desde su función corporativa (posiblemente un tanto vacía de contenidos), proponía crear una aplicación en la que aparecieran todas las intervenciones que cualquier empleado de la empresa hiciera en cualquier foro, evento o congreso, en cualquier lugar del mundo, y que subieran allí sus presentaciones o discursos. Imposible, claro; por eso el **intentar coordinar todo es un delirio**. Y, sobre todo, a la hora de coordinar, hay que plantear: **¿para qué?**

En este proceso evolutivo, cabe preguntarse: ¿cómo evitar el fantasma del control y al delirio de la coordinación? **Disponer de espacios de encuentro y debate, donde el territorio y las unidades operativas sean escuchados y tenidos en cuenta** sería la primera condición *sine que non*. Además, existen dos poderosos antídotos que se utilizan en organizaciones pioneras:

- **Cualquier persona que tenga una posición en un centro corporativo debería pasar antes una temporada en contacto directo con el negocio, conociendo el producto o servicio de que se trate**, para conocer cómo trabajan las personas a las que se supone que tendrá que controlar o coordinar, cómo es su día a día, a qué realidad se enfrentan, cómo se manejan los tiempos y las urgencias y las crisis diarias en la trinchera. Esta medida, que se da en corporaciones inteligentes y sensatas, abre la puerta a los dos elementos clave en la regulación de las relaciones: **la escucha y el reconocimiento**. Conocer y haber vivido en primera persona en qué consiste el trabajo diario en contacto con las operaciones, con los clientes o con la producción, permite después abrir espacios seguros de escucha, donde se puede comprender antes de poner en marcha algo. Y también es lo que permite, en muchas ocasiones, visibilizar a quienes están allí, en el barro. Es decir, **crear políticas y tomar decisiones corporativas dando al negocio y a las personas que allí están, el reconocimiento y la visibilidad necesario**.
- Asegúrese que **lo que el corporativo diseña, crea o sencillamente impone a las unidades de negocio, es posible, es realista, y, sobre todo, resta dificultad y suma valor**. Que lo que el corporativo pide, es posible, claro y concreto, que en esa petición se tiene en cuenta a quien la recibe. Pida su participación en la definición de los procedimientos. Asegure, así, que lo que ofrece el corporativo es lo que verdaderamente necesitan quienes reciben esos procesos, instrucciones o acciones, y **es de valor para las líneas de negocio**. Que no está al servicio de alimentar al fantasma del control o al delirio de la coordinación. Y finalmente, **respete los acuerdos y sea empático en las negociaciones**.

El consejo de administración, además de otras muchas funciones que están descritas en los manuales de gestión y hasta legisladas, debería velar por que la misión principal de un centro corporativo sea la de **acompañar a las líneas de negocio, proporcionado herramientas y soluciones que las lleven a un éxito sostenible en el mercado y no al colapso humano y relacional** (y consecuentemente del negocio).

## 5. Relaciones con otros grupos de interés

***“La productividad de un grupo de trabajo parece depender de cómo los miembros del grupo ven sus propios objetivos en relación con los objetivos de la organización.”***

**KEN BLANCHARD**

Como último punto de este artículo, quisiera explicar el papel de la corporación como **garante del enfoque multistakeholder**.

Con esta frase el Profesor Freeman<sup>1</sup> describía, en 1984, el concepto de *stakeholder*: «Es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa». En su obra, Freeman explica la importancia de gestionar la actividad empresarial teniendo en cuenta tanto a los tradicionales accionistas (*stockholders*) como a todos los grupos de interés (*stakeholders*), **cuidar la relación con ellos, los riesgos que puede tener no hacerlo, y los beneficios que conlleva abordar estratégicamente esta cuestión**.

De la concepción de Freeman se desprende que el propósito de una corporación es llevar a cabo un negocio, en toda su diversidad, de manera legal, ética, rentable y sostenible a largo plazo, para lo cual **el único enfoque posible es el que contempla la sostenibilidad de las relaciones con todos los stakeholders, que son los que conceden a las organizaciones la licencia para operar o ticket-to-trade**.

En este sentido, ya no hay espacio en el mercado para compañías enfocadas exclusivamente en la creación de valor económico para sus accionistas. Por ello, el rol de las corporaciones está cambiando, adoptando

---

<sup>1</sup> R. E. Freeman, *Strategic Management, a Stakeholder Approach*. Pitman, London 1984

cada día más **un papel activo en el enfoque *multistakeholder* y la sostenibilidad en la múltiple dimensión económica, social, medioambiental, laboral y de gobernanza. Es el famoso *capitalismo de los stakeholders*.**

Las compañías más avanzadas han tomado conciencia de una realidad: por **el impacto que pueden tener los grupos de interés sobre las operaciones y la reputación de la empresa**, lo inteligente es acercarse a ellos, intentar conocer qué piensan, encontrar territorios comunes en los que todos puedan salir ganando. Esto recae sobre los centros corporativos de las organizaciones, como **interlocutor y garante de una relación fluida con todos aquellos que se pueden ver afectados por la actividad de la organización o resultar afectados en ese camino.**

Y ¿cómo se relaciona una organización con sus públicos? Desde los comportamientos que sostiene su **identidad corporativa**. Más allá de una bonita declaración de misión-visión-valores-propósito, esta debe **desplegarse e integrarse en todos los puntos de contacto con los *stakeholders***, trasladándose a pautas comunes de actuación en las relaciones que la organización mantiene con sus proveedores, clientes, interlocutores públicos y, sobre todo, con **sus empleados como embajadores de esa identidad.**

A la hora de posicionar a la organización en la arena pública, la función corporativa tiene dos direcciones: **defender los intereses de la organización antes sus distintos *stakeholders* y velar porque esta mantenga un acercamiento constante, dialogado y sincero a los intereses de sus públicos.** Cumplir con este propósito requerirá diferentes enfoques para cada corporación, dependiendo de su industria, historia, *momentum* y otros factores.

## 6. Conclusión

El punto de inflexión que propongo vigilar es **el momento en que el corporativo deja de ser un elemento de impulso, de apoyo, de generación de sinergias y economías de escala; en definitiva, cuando se olvida de que su principal aportación de valor procede de la vocación de servicio a las unidades de negocio.**

Cuando el corporativo sobredimensiona sus funciones, sus equipos y su poder, olvida que los ingresos reales están en las líneas de negocio. En este momento, lo que comienza con una ligera pérdida de autonomía deviene en

falta de confianza y termina en anarquía y desorden, lo que no beneficia a nadie. Entonces habrá llegado **el momento de revisar el acuerdo de relación interno.**

Sirva como cierre el extracto de un artículo aparecido en [www.path.mba](http://www.path.mba) que, a su vez, cita un artículo aparecido en Harvard Business Review en diciembre de 2014:

*A medida que las empresas con unidades de negocio o divisiones se han vuelto más capaces de estandarizar y centralizar sus operaciones, las funciones tradicionales de la sede, como finanzas, recursos humanos, IT, marketing y estrategia, han aumentado en tamaño e influencia. Entretanto, están surgiendo nuevas funciones, en esferas como la gestión de riesgos y el cumplimiento de normas. En una encuesta realizada a 761 de las corporaciones más grandes de América del Norte y Europa, realizada en colaboración con el profesor de Harvard Business School David Collis, casi un tercio de las empresas reportaron un aumento en el número de funciones corporativas (y menos del 10% reportaron una reducción) de 2007 a 2010. Los líderes de tres de cada cuatro empresas creían que la influencia de sus funciones corporativas había aumentado.*

*Al mismo tiempo, han aumentado las quejas sobre el desempeño de esas funciones. Menos del 10% de las empresas informaron que estaban muy satisfechas con la eficacia de la sede. La mayoría de las voces eran gerentes de línea, que a menudo acusaban a las funciones corporativas de interferencia, burocracia y mal servicio. En una encuesta de una sola empresa, tanto de directores de funciones corporativas como de unidades de negocio, que realizamos en 2013, encontramos que menos de dos de cada 10 de estos últimos sentían que sus funciones corporativas añadían valor alto o muy alto. «[Una función] pensó que la mejor manera de hacer las cosas era mandar desde el centro», nos dijo un gerente. «Esto casi mata el lugar».*

## Fuentes y bibliografía

*Elaboración propia a partir de casos prácticos reales.*

*Se han citado políticas y textos corporativos internos de empresas multinacionales españolas, preservando la confidencialidad.*

*Cisternas Chávez, A, y Quintana Forns, J. (2014) Relaciones Poderosas. Editorial Kairós.*

*Collins & Porras, (1994), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperCollins, USA Publishers, Inc., 1994*

*Collis, David J., Michael Goold, and D. Young. Corporate Headquarters: An International Analysis of Their Roles and Staffing. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.*

*Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. Long Range Planning, 36(6), 62–73.*

*Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review.*

*Rivas-Montoya, L. M y Londoño-Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. Estudios Gerenciales*

*Trujillo Giménez, E. (2013) La Sociedad que no quería ser Anónima. LID Editorial, 2013*

*Trujillo Giménez, E. (2011) Diplomacia Corporativa, o el arte de las decisiones compartidas. Harvard Deusto Business Review*