

---

---

# La corporación empresarial en los próximos diez años

---

La actual corporación no aprovecha en general sino un bajísimo porcentaje del potencial humano que emplea. Dice Peter Drucker que una empresa que aprovechara un 25 por 100 del potencial humano de que dispone sería absolutamente imbatible.

\_\_\_\_\_  
**Por Eugenio Marín García-Mansilla\***  
\_\_\_\_\_

Cuando se aborda un tema como el que da título a estas palabras, no se está intentando un ejercicio de futurología. Mucho menos es así si el que lo aborda no es un observador intelectual del proceso de evolución de la sociedad, quien sin duda podría aportar percepciones más depuradas o quizá más críticas y atrevidas. Mi análisis es un análisis desde dentro, con todos los posibles errores a que puede dar lugar la falta de perspectiva, pero con todo el valor que pueda dar mi vivencia como empresario.

Cuando hablamos de corporación, hablamos de un concepto que comenzó a tomar forma en los años '50, y que ha evolucionado profundamente hasta nuestros días.

Antes de la Segunda Guerra mundial ya existían grandes empresas de potencia gigantesca, sobre todo en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y Japón. Estas empresas ejercían su enorme poder casi exclusivamente en sus mercados locales. Algunas comenzaban a expansionarse fuera de sus fronteras, pero en general se concentraban en un solo producto, como fue el caso de las petroleras.

En los años '50 comienza la etapa de la gran expansión internacional. En el espíritu de la post-guerra se ve al anterior proteccionismo, generado por actitudes nacionalistas, como el principal factor de anteriores fracasos económicos. La economía cobra mayor dinamis-

---

\* Director general, consejero-delegado de CEPESA. Presidente de Acción Social Empresarial (ASE).

---

## Eugenio Marín García-Mansilla

---

mo, con intensos movimientos no sólo de mercancías sino también de capitales. Surge un nuevo concepto, el de multinacional, para caracterizar a las empresas que tenían una parte significativa de sus operaciones y una porción grande de sus ventas y resultados en varios países.

Si bien empresas tales como UNILEVER, NESTLE y PHILLIPS han estado operando así desde hace décadas, sólo después de la Segunda Guerra mundial las multinacionales han surgido como una fuerza en la economía mundial.

La sociedad comenzó a ver, sobre todo en la década de los '60, la importancia que la multinacional tenía en sus vidas y la comenzó a considerar como una institución socialmente indispensable. Esto se vio con mayor claridad en los casos de corporaciones al borde del colapso. En estos casos, el Estado fue el auxilio. La sociedad no podía tomarse el lujo de que una corporación fallara o quebrara. Los ejemplos son numerosos, y muy conocidos: fue el caso de LOCKHEED, DE ROLLS-ROYCE, de PENN CENTRAL, de KRUPP, de BRITISH LEYLAND y de CHRYSLER. Hoy día esta visión parece haber sido superada, pero las presiones sociales son muy fuertes cuando uno de estos gigantes tiene graves dificultades económicas. Entre la corporación y el Estado se desarrolló una profunda relación simbiótica basada en el poder compartido.

Salvo raras excepciones, todas las multinacionales han surgido como fruto de fusiones y adquisiciones. En 1962 el Congreso norteamericano condujo un estudio sobre este tema. Tomó las 500 mayores empresas de la revista "Fortune" y descubrió que éstas entre 1951 y 1961 habían participado en 3.404 fusiones o adquisiciones. Esto da un promedio de 7 por compañía. La campeona de esto fue BEATRICE FOODS, que participó en 183 y mediante este proceso aumentó sus ventas de 205 a 478 millones de dólares. Entre 1962 y 1965 realizó 21 adquisiciones más y su volumen de ventas pasó a 681 millones de dólares. De la lista de 500 empresas, sólo 14 no participaron en ninguna fusión o adquisición. La excepción más famosa es XEROX, cuyo crecimiento debe reputarse casi exclusivamente a factores internos. La otra ausente famosa fue GM: ésta ya había pasado por este proceso antes de la guerra.

Esta visión de la corporación como simple agregación es cuestionada en esta década. Tradicionalmente, la formulación de una estrategia de una multinacional consistió en un balance entre la autonomía y el poder de adaptación de cada subsidiaria versus los beneficios de contar con una integración efectiva.

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

Tradicionalmente, los objetivos locales han prevalecido y, si bien alguna integración existía, estaba fuertemente limitada por los intereses locales de cada unidad. O sea, la multinacional actuaba en varios mercados, pero en cada uno de ellos se comportaba casi como una empresa local.

La tendencia actual es a pasar de ser una empresa que actúa en varios mercados a ser una Empresa Global.

Porter dice: "Empresa global es aquella cuya posición estratégica en un país se ve afectada por su posición estratégica en otros países y viceversa."

El Prof. Ted Levitt: "La corporación global opera como si todo el planeta (o una gran parte del mismo) fuera una entidad única, vende de la misma forma en todas partes."

Varias multinacionales han ido o están en el proceso de ir en esta dirección. Laurence J. Farley, Presidente de BLACK & DECKER, ha declarado públicamente: "Debemos globalizarnos para sobrevivir." Los ejemplos son numerosos: HONDA, de Japón, CARTERPILLAR, de Estados Unidos, ERICSSON, de Suecia, son ejemplos exitosos de empresas que optaron por este camino.

Las corporaciones globales se caracterizan por tener:

1. Una participación significativa en los principales mercados nacionales del mundo.
2. Una estrategia competitiva integrada.
3. Sus productos estandarizados.
4. Una posición de mercado uniforme.
5. Una especialización dentro del sistema multinacional.

Existen varios elementos novedosos en esta nueva visión. La estrategia competitiva integrada significa salir del esquema territorial, por el cual se espera maximizar el retorno obtenido en cada región. Se pasa a una visión global. Ejemplo de esto puede ser un caso sucedido en el mercado de los neumáticos: MICHELIN intenta entrar en el mercado de Estados Unidos y decide hacerlo ofreciendo precios más bajos que los ofrecidos por el virtual dueño de ese mercado, GOODYEAR. ¿Cómo contesta GOODYEAR a esto? La respuesta tradicional hubiera sido igualar los precios de la MICHELIN y bloquear así la entrada. Pero la GOODYEAR opta por una respuesta que se enmar-

---

## Eugenio Marín García-Mansilla

---

ca dentro de la óptica global de que hablamos y contesta con una fuerte reducción de precios en Europa, donde MICHELIN es más fuerte. ¿Qué ventajas tiene esto sobre lo anterior? Simplemente que la batalla no se librará en el territorio de la GOODYEAR: MICHELIN, al decidir entrar en Estados Unidos, lo que en la práctica hizo, fue utilizar *cash flow* generado en Europa para financiar el alto coste de entrar en USA. Al atacar en Europa, GOODYEAR atacó en la fuente del poder de su adversario.

Otro elemento es la estandarización del producto. Esto significa que se ofrecen los mismos productos en todo el mundo. Existen ciertas diferencias de grado, pero si la base del producto es la misma se lograrán así importantes economías de escala.

Posición uniforme en el mercado se refiere a que la empresa tenga una postura consistente en todos los mercados. Si se es líder tecnológico, se debe serlo en todos los mercados en que se actúa.

La especialización dentro del sistema multinacional es un fenómeno cada día más común, y casi a diario oímos de empresas americanas produciendo en el sudeste asiático, o japonesas en Latinoamérica. El concepto aquí es realizar las actividades donde sea más ventajoso.

### ¿POR QUE SURGIO ESTE CONCEPTO?

Cambios estructurales de la economía mundial están imponiendo estos cambios. La tendencia general de las economías es en contra del proteccionismo, la idea es crear mercados cada vez más grandes con libre movimiento interno. Esto permite realizar hoy logísticas que antiguamente eran imposibles. Por otro lado, los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores cada día son más similares, especialmente en productos de alta tecnología.

También las corporaciones tienen motivos para moverse en esta dirección. Existen economías reales al actuar en forma global. Economías de escala, economías de aprovisionamiento, economías logísticas, se avanza más rápidamente por la curva de aprendizaje y, por último, el aprovechamiento de costes diferenciales, como la mano de obra en Asia o Latinoamérica.

Entonces vemos como el entorno dicta a veces el camino que se debe seguir, y son los que sepan adaptarse con mayor rapidez aquéllos que serán los ganadores del futuro.

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

### ¿QUE CAMBIOS PODEMOS ESPERAR EN LA PROXIMA DECADA?

Para tratar de escudriñar el futuro, analicemos en primer lugar el entorno:

**1. El acontecimiento más importante que se ha producido en las últimas décadas ha sido la recuperación de la llamada "crisis de la energía".**

Difícilmente se puede encontrar un caso más espectacular de colaboración de esfuerzos políticos, tecnológicos y de dirección empresarial para vencer una situación que amenazaba seriamente nuestro modo de vivir.

El desabastecimiento y las sucesivas alzas de precios (del 73 al 74 se multiplicó por 4, y entre el 74 y el 79 se multiplicó por 2) hizo que los países desarrollados consumidores, conjunta o aisladamente, se ajustasen. El resultado de este ajuste es impresionante.

Si tomamos como ejemplo los países de la CEE, del 73 al 84 el consumo final de energía ha decaído un 7%, mientras que la tasa de autoabastecimiento ha ido aumentando ininterrumpidamente: del 37% en 1973 al 54% en 1984. La industria ha ido disminuyendo su cuota de participación debido a mejoras en la eficiencia de los procesos productivos. La industria consumió en 1973 el 39% de la energía, en 1984 el 30% y se estima que en 1990 consumirá el 25%. En varios países europeos se han efectuado reconversiones que han variado las fuentes de aprovisionamiento energético. Se dependía del petróleo en 1973 en un 42% del consumo, actualmente en un 26%.

Ciertamente que algunas de las predicciones que entonces se hicieron fueron injustificadamente catastróficas, pero tuvieron el mérito de mover profundamente los recursos defensivos de la sociedad mundial.

Hoy en día se puede afirmar que, a las tasas actuales de consumo, hay petróleo y gas convencionales hasta avanzado el próximo siglo. Los conceptos ya profundamente arraigados de utilización racional y flexibilidad de utilización de diversas fuentes primarias ponen un punto de esperanza en la recuperación de posibles fluctuaciones de precio que puedan surgir en el futuro.

Quizás nos cueste creer que la crisis ha sido finalmente superada, pero de hecho se han echado las bases que permitirán al mundo desarrollado entrar en una fase de crecimiento moderado y estable.

## 2. La Globalización de la economía

Existen tres mercados en el mundo que posiblemente determinarán por sí mismos cómo será el mercado mundial futuro. Estos mercados son Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea.

La competencia internacional ha pasado a convertirse en uno de los temas principales a ser enfrentados tanto por corporaciones como por gobiernos. El tema no es nuevo, el comercio internacional existe desde la antigüedad y ha sido estudiado desde entonces. Pero hoy día el tema de la competencia internacional ha adquirido una importancia superior. El comercio entre países ha crecido ininterrumpidamente desde los años '50 y éste ha dejado de ser monopolizado por unos pocos: en 1950 los Estados Unidos realizaron el 25% de las exportaciones mundiales, en 1986 fue el 11%, sin que el volumen exportado haya caído.

La relación entre los tres mercados que mencionamos anteriormente, en lo que se refiere al comercio internacional, es muy asimétrica. El comercio entre Estados Unidos y Japón es muy intenso, así lo es también entre Estados Unidos y Europa, pero entre Europa y Japón es la tercera parte que entre Japón y Estados Unidos. Esta asimetría y el interés que los industriales japoneses están demostrando por el mercado europeo nos hace pensar que será el comercio entre la Comunidad Europea y el Japón el que más crecerá en las próximas dos décadas.

Las inversiones extranjeras también han crecido muchísimo. Hoy día 3.200 corporaciones americanas tienen 21.000 subsidiarias en 121 países, mientras que 4.270 corporaciones localizadas en Estados Unidos son propiedad de 2.700 empresas extranjeras. En una encuesta realizada sobre los motivos de la inversión extranjera, empresarios de todos los países coincidieron en que lo hacían a fin de participar en el creciente mercado internacional, el cual no puede ser adecuadamente atendido sólo con exportaciones.

Japón es quien en estos momentos demuestra mayor dinamismo en este campo, habiéndose convertido en el cuarto inversor extranjero en 1982 al pasar a Francia. Basado en cifras estimadas, se piensa que ya ha superado a Alemania Occidental. Le costará un poco más superar a los dos primeros: USA, que posee el 45% de las inversiones, o Gran Bretaña con el 16%. Japón cuenta con el 8%.

Vemos aquí también una asimetría similar a la señalada en el comercio internacional. Japón tiene el 32% de sus inversiones en Estados Unidos, Europa está en cuarto lugar, después Latinoamérica y

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

Asia, con sólo el 12%. Es asimismo predecible que esta relación va a sufrir modificaciones en el corto plazo.

Dentro de la Comunidad Europea, debe destacarse el mayor dinamismo demostrado por los países mediterráneos. El PNB creció en Europa entre 1960 y 1981 a una tasa media anual del 3.25%, los países mediterráneos lo hicieron al 3.93%, los nórdicos al 3.02%. Todo indica que esta tendencia se mantendrá.

Y fuera de estos escenarios, debemos encuadrar a los países del Este y los del Tercer mundo. Pero se debe tener mucho cuidado en estas generalizaciones, ya que se juntan cosas muy diferentes dentro de una categoría. La diferencia entre el más pobre y el más rico es mucho mayor en los países generalmente considerados pobres. Suiza, el país industrializado más rico, es 3,6 veces más rico que España, el más pobre de los industrializados. Taiwan, considerado país pobre, es 31 veces más rico que Etiopía. Esto significa que hay países en los que las condiciones de vida son impensables para alguien que vive en un país desarrollado. Estos problemas serán de muy difícil solución y no se resolverán a corto plazo. Cualquier consideración de futuro que se haga debe tener en cuenta la mejora de las condiciones de vida de estas áreas.

### 3. La Demografía

Dice Peter Drucker que en socioeconomía sólo hay dos factores que se pueden predecir: la demografía y la educación. De esta última me ocuparé luego.

La demografía que va a afectar a las dos próximas décadas ya está sentenciada. Los países desarrollados tienen en general una demografía que marca una regresión de la población. Alemania Occidental tiene una tasa de crecimiento negativa:  $-0,1\%$ . Francia del  $0,5\%$ , que es la media de Europa. Japón del  $0,9\%$ . Estados Unidos del  $1\%$ . Todas estas tasas son muy bajas si las comparamos con las históricas de estos países o con las del Tercer mundo. Africa es quien más crece, con tasas superiores al  $3\%$ . Estas tasas han hecho que las pirámides poblacionales hayan dejado de ser pirámides en los países desarrollados, debido principalmente a un achicamiento de la base.

### ¿QUE CONSECUENCIA TENDRA ESTO?

Estamos claramente ante una situación de un mundo desarrollado, con nuestros mercados tradicionales, con menor población en edad laboral rápidamente decreciente y una población pasiva creciente.

---

## Eugenio Marín García-Mansilla

---

Este factor, unido a la madurez de los mercados tradicionales, marcará muy fuertemente las actividades de las próximas dos décadas.

Estamos frente a mercados sobreabastecidos, que sólo podrán confiar su crecimiento a estas alternativas, enumeradas en orden temporal y de probabilidad:

- Al desarrollo de áreas relativamente menos desarrolladas dentro del mundo desarrollado, como son Europa mediterránea y el Sudeste asiático.
- A la continuidad de los profundos cambios que están sucediendo en la Unión Soviética y su zona de influencia.
- Al inevitable despertar de China.
- A la incorporación al mundo económico mundial de Latinoamérica y África.

### 4. La Educación

A pesar de todas las decepciones sufridas y de las críticas hechas, es indudable que la población mundial va mejorando su nivel educativo. En la Comunidad Europea todavía se está lejos de los niveles de analfabetismo funcional existentes en Japón o en Estados Unidos, que son inferiores al 1%, pero se acerca rápidamente.

La tendencia en la Comunidad Europea es a una disminución del número de alumnos en los cursos inferiores, debido a ajustes demográficos, y a un alza ininterrumpida en los niveles universitarios. En las universidades españolas se produjeron alzas del 29% en Economía y Empresariales, del 17% en Derecho, del 10% en Ingeniería. La carrera preferida es la de Derecho, con el 22% de los alumnos, seguida de Económicas y Empresariales con el 12% y de Ingeniería con el 8%.

La tendencia de las políticas educativas es de prolongar la escolaridad obligatoria, siguiendo el modelo británico de 11 años de escolaridad, y la creación de "troncos" comunes que retardan el momento de la orientación profesional y la especialización.

Otro fenómeno destacable es la realización de grandes esfuerzos por países en desarrollo, que comienzan así a incorporarse con fuerza al mundo de la técnica y de la ciencia, como, por ejemplo, ciertos países del Sudeste asiático o Brasil.

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

### 5. Las comunicaciones

Un hecho que aún no ha alcanzado un máximo oponente, pero que tiene ya un carácter de explosivo es la globalización de las comunicaciones.

Cualquier acontecimiento es conocido a los pocos minutos en todo el mundo. Los mercados financieros y de materias primas funcionan ligados entre sí las 24 horas del día. Hace pocos años nadie conocía en Madrid, salvo algún especialista, cómo estaba la bolsa de Tokyo, y hoy su comportamiento influye directamente las cotizaciones de la bolsa española. Las bases de datos dan acceso a cantidades abrumadoras de información. Es posible el trabajo en equipo a distancia. Y muchas veces la imaginación es más pobre que las posibilidades de uso que nos brindan los medios de comunicación.

Los gobiernos están participando activamente en el desarrollo de las comunicaciones. La Comunidad Europea está en estos momentos desarrollando varios proyectos con incidencia directa sobre las telecomunicaciones. Son éstos sobre Fotónica, Investigación Espacial, Microelectrónica, Nuevos materiales y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, gastando en total 104.397 millones de pesetas.

Pero otra revolución está sucediendo dentro de la misma empresa. Un mercado en pleno apogeo es el de la Ofimática. Las principales empresas de informática están desarrollando la oficina del futuro, y se considera que ésta aumentará la productividad entre un 20 y un 40%.

### 6. Concienciación del mundo respecto de su medio ambiente

El mundo vivía hasta hace escasamente dos décadas insensible a este problema. Hoy se ha vuelto hasta posiblemente hipersensible al tema del deterioro ambiental.

Igual que en el problema de la energía, se empiezan a movilizar las fuerzas políticas, científicas y empresariales para evitar un peligroso deterioro del medio ambiente, que ha sido la contrapartida no deseada del explosivo proceso de desarrollo experimentado después de la segunda guerra mundial.

La Comunidad Europea ha reaccionado a este tema: puedo citar la cumbre de París, de diciembre de 1972, o el Tercer programa de Acción Comunitaria, del 7 de febrero de 1983.

De todos modos, el esfuerzo que significan los programas de pre-

---

**Eugenio Marín García-Mansilla**

---

servación del medio ambiente no son muy onerosos para la Comunidad: significan menos del 2% del PIB.

Completando este contexto, hay dos fenómenos inquietantes:

- La inestabilidad.
- La aceleración del cambio.

Existe la tendencia a creer que la época actual es la más inestable de la historia, y esto no es cierto. Lo que sí se puede decir es que hoy en día se es mucho más consciente de esa inestabilidad, precisamente por la influencia de los medios de comunicación y la mayor educación. Esta consciencia de la inestabilidad la aumenta una reacción psicológica normal.

\* \* \*

Ante este entorno, y siguiendo un modelo muy extendido de la vida de la empresa, se pueden delinear cuáles han de ser sus objetivos y, posteriormente, definir cuáles serán los medios para alcanzarlos.

Una primera aproximación a estos objetivos sería:

1. Situar los Mercados en los que se debe actuar.

Conocer claramente qué productos y servicios debe satisfacer en su actuación empresarial. Escoger debidamente en su portafolio las actividades que tienen un sentido para ella y abandonar rápidamente aquellas que no son adecuadas.

Tan importante es la agilidad y la audacia de la entrada como la decisión en la salida.

Debe procurarse que el portafolio sea sinérgico, de manera de multiplicar los beneficios.

Localizar geográficamente sus mercados. Y en esto hay que huir de patrones pre-establecidos. Hay que saber localizar nichos definidos que le permitan a la actividad actuar en pequeño y no desperdiciar oportunidades de ser grande cuando la actividad lo requiere. Ni lo grande ni lo pequeño es bello de por sí. Lo único bello es lo adecuado. ERICSSON es un ejemplo de una empresa de vastos horizontes. Y de reducido tamaño. Otra alternativa que hace viable la expansión de las corporaciones es realizar coaliciones entre empresas, como por ejemplo ATT/OLIVETTI, HONDA/LEYLAND, compañías automovilísticas americanas y europeas.

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

### 2. Adecuar los costes a una situación de competitividad estricta.

La mayoría de los mercados a que tenemos acceso o en que estamos implantados son mercados maduros.

No se puede confiar el éxito a barreras artificiales o proteccionismos cada día más difíciles.

3. Disponer de la tecnología adecuada en cada momento para los mercados que se sirve. Productos obsoletos y de calidad inadecuada no tienen ninguna probabilidad de sobrevivir en un mundo cada vez más intercomunicado.

4. Ser capaces de atraer hombres y mujeres de talento, creando un clima estimulante de trabajo y donde sea posible desarrollar todas sus potencialidades.

Creo que en este punto es donde más queda por hacer. La actual corporación no aprovecha en general sino un bajísimo porcentaje del potencial humano que emplea. Dice Peter Drucker que una empresa que aprovechara un 25% del potencial humano de que dispone sería absolutamente imbatible.

5. Mantener un clima de comunicación abierto y dispuesto a aprender y cooperar con los clientes en primer lugar, y con los accionistas, las comunidades donde sus instalaciones están integradas y con todos los elementos de la sociedad, incluyendo al gobierno.

6. En esencia, el objetivo último de una corporación es la obtención del beneficio. Nada de lo dicho hasta ahora se contrapone fundamentalmente con tal principio. Pero su simple enunciación requiere de un equilibrio entre el corto y el largo plazo.

No se puede basar por tanto la competitividad en un desprecio a la conservación del medio ambiente.

Para hacer frente a estos objetivos, hacen falta estructura, sistemas, estrategias y cultura adecuadas. En general se deben buscar estructuras flexibles pues, en caso contrario, se corre el riesgo de que la estructura impida la consecución de los objetivos estratégicos. Las estructuras formales y simétricas generalmente utilizadas en Estados Unidos y Europa contrastan con las que se usan en Japón, las cuales ponen el énfasis en las relaciones interpersonales y permiten una mayor flexibilidad.

En todos los órganos, las estructuras deben ser muy poco jerarquizadas, con pocos niveles, en que las decisiones y el *feed-back* lleguen muy rápido a su destino. A los típicos árboles de organización

---

**Eugenio Marín García-Mansilla**

---

con líneas jerárquicas muy marcadas deben de suceder organizaciones *ad hoc* para la realización de proyectos con un jefe de proyecto adecuado a cada caso.

Las corporaciones deben fraccionarse, tanto como sea posible, en unidades de negocio simples y adecuadas al mercado que sirven. La coordinación de los negocios a nivel corporativo debe limitarse a la administración de aquellos recursos donde haya importantes economías de escala, tales como la tecnología, la financiación y los recursos humanos.

Todo lo expuesto anteriormente no quiere decir que la corporación y cada una de sus unidades de negocio no necesite de un líder. Lo necesita; es más, le es imprescindible. Al final hay alguien que tiene que llevar en la cabeza un resumen de a dónde y cómo quiere ir. Lo que ha cambiado es la idea de cómo debe ser un líder. En una encuesta en gran escala realizada en 1987 por *Management Center Europe* y recientemente publicada sobre las características que debe reunir un buen CEO, y su comparación con lo que realmente son, es muy significativo el aplastante consenso sobre las dos primeras cualidades y la gran diferencia que se constata con la realidad de los actuales CEO.

Los sistemas son hoy en día una pieza fundamental en la corporación. La técnica pone a su disposición medios potentísimos de información que debidamente empleados son una ventaja competitiva de la mayor importancia. Los modernos ordenadores deben encuadrarse en el contexto que comprenda que su uso debido es recoger información de todos los hechos que se producen en la empresa, de una forma fiable inequívoca y ponerla debidamente ordenada a la disposición de los que necesitan de la información para la debida gestión del trabajo. Esto, que es muy simple de enunciar, requiere una perfecta integración de los objetivos a través de toda la organización, una sincronización de actuaciones, una convergencia de todos hacia el fin común. Sin estos requisitos perfectamente cubiertos, los sistemas modernos no sólo no serán debidamente aprovechados sino que las rivalidades dentro de la organización emplearán los datos unos contra otros y el efecto será el contrario al buscado, o la cantidad de los datos o su falta de orden producirá más confusión que claridad.

Muy importantes son todos los sistemas de gestión de recursos humanos. El desarrollo de los hombres que constituyen la empresa no puede quedar librado al azar. El recurso más valioso que posee la corporación queda subordinado a otros muchos objetivos, y deci-

---

## La corporación empresarial en los próximos diez años

---

siones de formación son pospuestas por presiones del día a día; no se conocen las capacidades de cada uno ni cuáles son sus preferencias o aspiraciones.

En una corporación se toman millares de decisiones de diferente tipo a diario. Aquí he tratado de pasar rápidamente por las que me parecen las decisiones clave. Todas estas decisiones están interrelacionadas entre sí, por lo que es fundamental que el líder de la organización las armonice.

En resumen, se puede afirmar que la corporación debe tener definida su estrategia competitiva, su organización y su sistema de control.

Cambios en el entorno, sufridos o provocados, imponen cambios en la formulación de estos tres elementos. Las corporaciones deben estar en un proceso de crítica constante, de manera de provocar los cambios que cada circunstancia exige, y, además de esto, provocar cambios en el entorno que son beneficiosos para ella. La tarea no es fácil, y por eso tan pocos consiguen hacerlo.