

---

# Cambios significativos en el mundo empresarial

.....  
**CARLOS AGULLÓ**

Catedrático de Administración de Empresas. ETSII - Universidad Politécnica de Madrid

**Es posible, que en muchas ocasiones, se comenten los cambios que estamos viviendo o que tienen lugar en las empresas, pero como es algo tan común y a veces evidente, no dedicamos el tiempo necesario a**

11

profundizar y analizar las consecuencias de estos cambios, cuando son, junto a la aceleración con que ocurren, uno de los factores de mayor importancia y menos entendido por las empresas.

Parece pues oportuno y conveniente que dediquemos unos momentos a reflexionar sobre algunos cambios que han ocurrido, y ver las consecuencias que han tenido y tienen para la organización y dirección de empresas.

Este análisis lo debemos hacer no sólo desde el punto de vista de estudiar la evolución del pensamiento y teorías

sobre organización y dirección de empresas, sino también, y es en mi opinión tal vez más importante, investigar ¿por qué han ocurrido?, ¿cuáles han sido las causas? y ¿cuáles son las consecuencias?. Estos conocimientos nos permitirán, en alguna forma, prepararnos para tomar decisiones que contemplen su impacto en el futuro y en consecuencia posicionarnos mejor para competir con éxito.

En este sentido quiero recordar la frase de Joham W. Goethe: «Los acontecimientos venideros proyectan su sombra por anticipado».

Debido a los cambios que están teniendo lugar y que afectan a la empresa deberemos tener presente que:

■ Cualquier estrategia formulada e implantada anteriormente, en unas circunstancias diferentes a las actuales, puede no ser adecuada o incluso perjudicial.

■ Cualquier estrategia que se formule hoy puede no ser válida para el futuro por los cambios del entorno empresarial.

■ La aceleración del cambio aumenta con el transcurso del tiempo.

■ Predecir el futuro es difícil pero podemos afirmar con seguridad que será diferente al actual.

■ Las decisiones han de ser válidas para el futuro.

■ Los métodos tradicionales no son válidos en general debido al cambio. Es necesario adaptarse y o incluso adelantarse a los cambios.

Con el fin de facilitar la exposición, vamos a clasificar las causas de los cambios en la gestión de las empresas en tres grandes grupos. Esto, indudablemente, es una simplificación con los riesgos que implica cualquier simplificación, pero además, en este caso los tres grupos no son totalmente independientes, sino que están interrelacionados

Estos grupos serían:

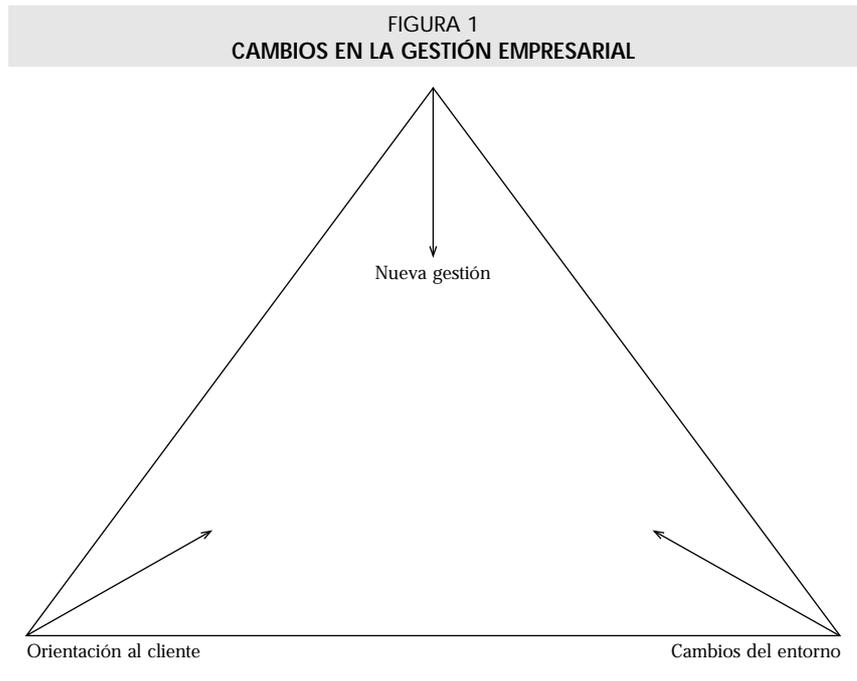
1. Evolución de las teorías sobre gestión empresarial por maduración de los conocimientos y aportaciones de diferentes ramas del conocimiento humano.
2. Orientación de la empresa al mercado y a la satisfacción de las necesidades del cliente, en lugar de orientación a la producción. El cliente es una pieza fundamental de la estrategia de la empresa.
3. Cambios debido a la variación del entorno empresarial ya que la empresa es un sistema abierto en interrelación con su entorno.

En la figura 1 tratamos de presentar, simplificada y gráficamente, como estas tres fuerzas muestran la necesidad de un planteamiento de la gestión de la empresa basado en la convergencia de conocimientos y en la consideración de la empresa como un sistema abierto, en interrelación con el entorno externo, y una serie de subsistemas, técnico, económico, psicosocial, organizativo directivo.

.....

## La evolución de las teorías sobre gestión empresarial y el conocimiento

Siendo la empresa un conjunto complejo de recursos humanos, materiales, tecno-



logías y conocimientos que hay que integrar y coordinar para alcanzar unos objetivos que satisfagan suficientemente a accionistas, clientes y empleados, en un mundo competitivo, complejo y cambiante, se pone de manifiesto la necesidad de la naturaleza ecléptica de las teorías sobre organización de empresas, comprobada viendo la aportación de variados y diferentes conocimientos y disciplinas.

Para estudiar la evolución de los conocimientos y teorías sobre gestión de organizaciones se podrían citar numerosos antecedentes de teorías antiguas elementales, que servirían para mostrar de la evolución de estos conocimientos y que también evidencian que la preocupación por la gestión de organizaciones es tan antigua como las primeras sociedades. Sólo se citará a título de ejemplo unas pocas y escuetas referencias.

La Antigua Mesopotamia facilita los primeros documentos históricos de lo que sería la evolución de lo individual a la acción directiva.

En China, Lao-Tse, Guardián de los Archivos Imperiales dio consejos acerca de la dirección de las instituciones humanas que se anticiparon a nuestro pensamiento con sorprendente afinidad. Confucio también realiza aportaciones importantes.

Más cercanas a nosotros, Grecia y Roma, llegaron a desarrollar unos conocimientos muy significativos para la gestión de organizaciones, de tal forma, que algunos autores contemporáneos se han inspirado en Roma para enunciar una serie de principios organizativos y de gestión.

Pero volviendo al siglo XX, vamos a clasificar las diferentes escuelas o teorías sobre organización y dirección de empresas en cinco grandes grupos y veremos cómo otras ramas del saber humano han enriquecido el conocimiento y la práctica empresarial:

1. Clásica ó tradicional: organización Científica del Trabajo (Taylor, Gantt, Gilbreth), Escuela Administrativa (Fayol, Urwick), y Modelo burocrático (Max Weber).
2. Relaciones Humanas (Elton Mayo).
3. Ciencias del Comportamiento (Douglas Mc Gregor, Maslow, Argyris, Likert).
4. Ciencias de la Dirección «Management Science» (Escuela Matemática).
5. Movimientos Integradores: enfoque basado en la Teoría de Sistemas

A continuación, un brevísimo resumen y crítica a las escuelas antes citadas.

**Escuela de la Organización Científica del Trabajo «Scientific Management».**

El representante más significativo es F.W. Taylor (1856-1915). Empezó como aprendiz su vida profesional, ya que tuvo que dejar la Universidad por problemas de la vista. Está fuertemente influenciado por la ética protestante de su época (moral de éxito, trabajo duro, racionalismo).

Sus aportaciones están orientadas fundamentalmente al nivel operativo, es decir aumentar la eficiencia y eficacia en el taller.

Ideas fundamentales: métodos normalizados de trabajo, fijación de tiempos, especialización, separación, planificación y ejecución, selección y formación, incentivos, y encargados funcionales (hoja de instrucciones, tiempos, control de calidad, herramientas, mantenimiento, disciplina).

Taylor fue un hombre bien intencionado pero muy ingenuo, aunque la imagen que se tiene hoy del taylorismo es enormemente negativa casi sinónimo de explotación del trabajador y capitalismo feroz. En sus escritos habla de que el desarrollo de cada hombre permita alcanzar su máximo nivel de prosperidad. Su ingenuidad le lleva a pensar que la oposición a sus teorías vendría de la dirección, no de los operarios y que los sindicatos no serían necesarios por existir métodos científicos que permitan fijar la productividad «El conflicto entre el capital y el trabajo será resuelto por la ciencia».

Para establecer sus teorías parte de supuestos equivocados del comportamiento humano. No considera los aspectos psicológicos y sociales del hombre, es únicamente racional-económico, es decir una máquina biológica. Su filosofía la podríamos resumir como «palo y zanahoria» (incentivos).

Como resumen, podríamos decir además que no desarrolla una teoría general de dirección de empresas. Su enfoque es a nivel taller y pragmatismo para aumentar la productividad. La empresa es un sistema cerrado, sin interrelación con el entorno. Sin embargo sus ideas se difundieron ampliamente y tuvo una gran repercusión.

**Escuela Administrativa.** El autor más representativo es H. Fayol. Fayol es Ingeniero de Minas y tiene una visión de la



empresa desde la dirección General. Su libro fue editado en 1916 pero no se tradujo al inglés hasta 1929 y tuvo un fuerte impacto. Define y desarrolla las clásicas funciones de la dirección empresarial: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar y establece catorce principios organizativos. En su opinión, estos principios deben ser flexibles y susceptibles de adaptarse a diferentes necesidades. Posteriormente algunos autores nos presentan estos principios como algo dogmático e inflexible, es posible que nunca leyeran a Fayol.

Dentro de esta Escuela Administrativa podríamos citar a Urwick, Mooney y Reiley.

En una breve crítica podríamos resaltar que no consideran la influencia e interacción de la empresa con su entorno. Es decir, consideran también a la empresa como un sistema cerrado. Parten de supuestos discutibles acerca del comportamiento humano. Además sus principios, según algunos, no son más que expresiones de sentido común, algunos contradictorios, como el principio de unidad de mando y el de especialización, basados en experiencias personales y por tanto no probados científicamente.

**Modelo Burocrático de Max Weber.** Max Weber, al que podemos considerar uno de los fundadores de la sociología moderna, considera que el modelo burocrático es la forma más eficiente de diri-

gir organizaciones complejas, y por tanto, está alejado de la acepción popularizada que tiene la burocracia como «papeleo».

Las características que definen el modelo burocrático son: división del trabajo basada en la especialización funcional, definición clara de autoridad y jerarquía, normas cubriendo derechos y obligaciones de los empleados, normas y procedimientos para hacer el trabajo, impersonalidad de las relaciones personales, y selección y promoción basada en competencia

Como críticas específicas al Modelo Burocrático, además de las comunes expuestas anteriormente, como considerar la empresa como un sistema cerrado y no contemplar factores importantes del comportamiento humano, podemos señalar su poca flexibilidad y rigidez para adaptarse a los cambios y no propiciar un ambiente favorable para la creatividad y la innovación, factores fundamentales para el éxito de una empresa que opera en un sector con cambios significativos.

El modelo burocrático puede ser apropiado para actividades rutinarias, donde la productividad sea el principal objetivo, pero inadecuado, cuando los factores de éxito sean la flexibilidad, rapidez de cambio, creatividad e innovación.

**Escuela de Relaciones Humanas.** La planta de Hawthorne de Western Electric con 30.000 empleados fabricaba equipo

para la Bell Telephone. Era una empresa progresista para su época. Tenía planes de pensiones, de enfermedad, instalaciones recreativas etcétera, pero existía una gran insatisfacción.

Se hicieron una serie de estudios y trabajos para disminuir la insatisfacción y aumentar la productividad. Lógicamente se abordaron estos estudios de acuerdo con los supuestos teóricos de la Organización Científica del Trabajo; ideas vigentes en esos momentos.

Posteriormente, en 1924, investigando la relación entre el ambiente físico del trabajo y la productividad, se inició, con el National Research Council un estudio para analizar la influencia de la iluminación en la eficiencia de los trabajadores. Aunque los métodos de investigación fueran correctos, incluyendo grupos de control, el experimento no pudo mostrar ninguna relación entre iluminación y productividad. Incluso, cuando se volvió a situación inicial de la iluminación, en lugar de disminuir la producción, como era lo esperado, la producción aumentó.

Esto puso de manifiesto que existían otros factores además de los ambientales que podían afectar a la producción. Es decir, posibles factores psicológicos y sociales podían tener un efecto importante no sólo en la motivación y actitud sino en la productividad.

En ese momento se encargó a Elton Mayo, profesor de Harvard, y a sus colaboradores que realizasen una serie de estudios, cuyas conclusiones podemos resumir así:

- La empresa es un sistema social además de un sistema técnico económico.
- El individuo es motivado no sólo por factores económicos sino también psicológicos y sociales. El comportamiento es afectado por sentimientos y actitudes.
- Importancia de los grupos informales que pueden llegar a determinar actitudes y la producción.
- Los modelos de mando deben modificarse. Democráticos más que autoritarios.
- Asocian productividad y satisfacción.



■ Importancia de la participación-Canales de comunicación.

■ Los directores deben tener conocimientos y habilidades sociales además de técnicas.

■ Los trabajadores pueden ser motivados en la empresa al satisfacer ciertas necesidades psicosociales.

Sobre esta Escuela de Relaciones Humanas pueden hacerse los siguientes comentarios:

- ✓ Excesivo énfasis en aspectos psicológicos y sociales y olvido de los técnicos y económicos.
- ✓ No es una teoría de organización y dirección de empresas.
- ✓ Sistema cerrado al no considerar la influencia del entorno.
- ✓ Algunos consideran que propugna un sistema autoritario con piel de oveja, insincero, manipulador, ingenuo, simplista.
- ✓ Ligan excesivamente la satisfacción con la productividad.
- ✓ Proyecta la imagen de que los trabajadores aceptan los objetivos de la dirección.

**Escuela de las Ciencias del Comportamiento.** Muy difícil de definir en pocas

palabras y además no se identifica con ninguna teoría anterior, aunque tenga cosas en común.

Considera muy importante crear un ambiente empresarial en el que el talento individual pueda desarrollarse, ya que la utilización de las capacidades más nobles del ser humano por la empresa son mínimas. Es básico lograr la integración de los objetivos individuales y empresariales.

Como exponentes de esta escuela podremos citar a Maslow y Herzberg, con sus teorías sobre la motivación: Douglas McGregor, con la teoría X y la teoría Y del comportamiento humano y Argysis, que plantea en su modelo mixto la integración de los objetivos individuales con la empresa.

**Escuela de las Ciencias de la Dirección «Management Science».** Partiendo de que la toma de decisiones es básica en un directivo, es preciso optimizar estas y, en consecuencia, aplicar métodos cuantitativos al proceso de decisión.

Es decir, se utilizan técnicas cuantitativas y modelos para la búsqueda de decisiones óptimas.

Como comentario podríamos exponer que tiene una orientación técnico económica más que psicosocial. Algunos la califican como «Taylor con ordenador»

Esta rápida exposición de diferentes escuelas sobre organización y dirección de empresas nos ha permitido ver la evolución que han tenido las diferentes teorías y comprobar como se han enriquecido con conocimientos de diferentes disciplinas.

Se han incorporado, además, al conjunto de conocimientos existentes, innumerables prácticas, técnicas y teorías. No parece oportuno, para los fines de este artículo, extenderse en su exposición. Sólo a título de ejemplo citaremos algunos: fabricación flexible, «just in time», reingeniería de los procesos empresariales «benchmarking», dirección estratégica, calidad total, etcétera.

Las últimas tendencias están orientadas a la convergencia, tratando de integrar los variados conocimientos de las diferentes ciencias y considerar la empresa como

un sistema abierto, en interrelación con el entorno.

En las ciencias modernas, la interacción dinámica es el problema básico, y sus principios generales deben ser formulados teniendo en cuenta la Teoría General de Sistemas.

.....

## Orientación de la empresa al mercado y a la satisfacción del cliente

En la primera mitad del siglo XX, el problema fundamental de la empresa es producir. Estamos en una época en la que todo lo que se produce se vende. Esta situación era todavía más acentuada en las postguerras. La función comercial era prácticamente secundaria y, por supuesto, totalmente responsable de cualquier problema de ventas. La adecuación del producto a las necesidades del cliente, la calidad, y el cumplimiento de plazos por supuesto no tenían la importancia actual. El problema era producir como hemos dicho y la teoría y la práctica de la dirección de empresas tenía el objetivo básico de aumentar la eficiencia y la productividad.

En efecto, los postulados de la Organización Científica del Trabajo se aplicaban en todas las empresas, eran la panacea que resolvía todos los problemas y de hecho se conseguían aumentos de producción muy significativos.

Una parte importante de los ingresos de las empresas consultoras provenía de estudios de mejora de métodos, distribución en planta, organización de la producción, establecimiento de incentivos y valoración de puestos de trabajo. Es decir, de aplicar las ideas de tayloristas.

La cultura de las empresas, fundamentalmente de las que nacieron con el fin de superar los problemas de escasez en una serie de sectores, era lógicamente de orientación a la producción. Un ejemplo significativo pueden ser varias empresas de las del antiguo INI, en las que, durante mucho tiempo, prevaleció esta cultura de orientación a la producción, incluso en épocas en que era absolutamente desaconsejable.



Esta etapa dorada y cómoda para muchas empresas y directivos terminó hace años. El exceso de oferta, la competencia y las mayores exigencias de los clientes han cambiado el escenario y las reglas del juego.

Los problemas de gestión empresarial son ahora muchos, más complejos y difíciles. Los estilos de mando diferentes. Muchas empresas tienen que cambiar su cultura. La orientación al cliente ayuda a determinar sus necesidades. Esto es básico, pero puede que no sea suficiente, ya que otras empresas pueden satisfacer también esas necesidades. Es preciso ofrecer alguna ventaja competitiva que puede originarse en cualquiera de las actividades de la cadena de valor o en la interrelación de ésta con la cadena de valor del cliente.

La empresa debe ser capaz de hacer una proposición de valor única y sostenible el mayor tiempo posible para atraer, satisfacer, y retener a los clientes.

La satisfacción y la fidelización del cliente es algo imprescindible. Las estadísticas que normalmente se utilizan son contundentes:

- ✓ Un cliente insatisfecho comenta con 11 personas su desagrado.
- ✓ Cuesta 5 veces más crear un nuevo cliente que retenerle.

✓ Si se redujeran en un 5 por 100 los clientes que dejan de serlos los beneficios aumentarían entre un 70 por 100 y un 30 por 100 según un estudio publicado en la Harvard Business Review.

✓ La innovación es fundamental para la empresa.

✓ El ciclo de vida de los productos se ha acortado significativamente, las etapas de maduración y declive son muy cortas, y los productos empiezan a producir pérdidas mucho más pronto.

El cliente, es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia de la empresa. Esto puede parecer trivial, pero hay empresas con tradición de orientación al mercado que carecen de un conocimiento suficiente del cliente que permita el adecuado enfoque al mismo. Esto se debe a que existen una serie de hechos que contribuyen a dificultar su conocimiento por parte de la empresa.

En efecto, una barrera importante son los canales de distribución que casi impiden el contacto con el cliente final. Cuando Michael Dell empezó a distribuir sus ordenadores directamente a sus clientes pensó fundamentalmente en reducir sus costes de distribución; sin embargo, tiene un beneficio adicional muy importante, como son la información y contactos disponibles que le permite ofrecer soluciones a la medida del cliente.



nuevos productos para mercados actuales y futuros, detectar oportunidades, desarrollar capacidades esenciales que coincidan con factores críticos de éxito, determinar ventajas competitivas que pueden tener su origen no sólo en la funcionalidad sino en cualquiera de las actividades de la cadena de valor (por ejemplo servicios post venta) o en la interrelación con la cadena de valor del cliente («just in time») o en el tiempo de prestación de un servicio o entrega de un producto (competitividad basada en el factor tiempo).

Los cambios del entorno de la empresa suponen grandes oportunidades para las empresas con visión y directivos capacitados. Aumentar la eficiencia productiva y reducir costes es necesario, pero puede no ser suficiente, como hemos comentado, para garantizar el éxito. Los problemas de dirección y gestión empresarial son de una dimensión muy superior a los de las etapas anteriores.

A lo largo de este artículo hemos insistido numerosas veces en los cambios que está sufriendo el entorno empresarial y su impacto en la empresa.

Los factores que definen el entorno de una empresa son específicos de la misma y, por lo tanto, deben ser determinados por y para esa empresa. En efecto, el entorno o los factores que nos definen el entorno de un proveedor de una empresa de automóviles son diferentes de los de una de telecomunicaciones o de transporte.

La estrategia que implanta una empresa, será aquella que permita, dadas las características de su entorno empresarial y sus fortalezas y debilidades, posicionarse para tener ventajas competitivas. Parece, conveniente, en consecuencia, dedicar algún tiempo a comentar los cambios más significativos y de mayor trascendencia para un gran número de empresas.

### Evolución tecnológica

La evolución de la tecnología es uno de los cambios que más oportunidades y amenazas representan para las empresas. Es muy fácil encontrar numerosos ejemplos de nuevas e importantes oportunidades surgidas de una evolución tecnol



lógica: internet, telecomunicaciones, TV, fax, fotocopiadoras, ordenadores, cámaras de video y un casi infinito etcétera.

También será muy fácil encontrar ejemplos de empresas que, debido a cambios tecnológicos, han tenido graves problemas o incluso que cambiar su misión. Las empresas de transporte marítimo de pasajeros entre Europa y América han desaparecido por la competencia de los transportistas aéreos, que es otro modo de transporte basado en otra tecnología. La empresa naviera Cunard cambió su misión de transportista de pasajeros por barco para dedicarse al ocio, y desarrollar su actividad organizando cruceros.

También se podrían citar errores importantes de empresas por tomar decisiones que no tuvieron en cuenta la evolución tecnológica, caso de la empresa de transporte aéreo Eastern, que compró aviones de hélice de medio radio de acción, Electra, cuando se estaban imponiendo técnicamente los reactores Caravell y DC9.

Los Electra quedaron inmediatamente obsoletos comercialmente, aunque tuvieron la suerte los directivos de la Eastern de imaginar un nuevo servicio, inventando el primer «Shuttle service» (puente aéreo), para dar algo de utilización a estos aviones. Dado el éxito de esta innovación pronto se cambiaron los Electra por DC-9 y se vendieron aquellos, posiblemente con grandes pérdidas.

Pan Am cometió el error de comprar el B749SP para poder hacer sin escalas el vuelo Nueva York-Tokio cuando poco después, salía una nueva generación de motores que permitía a los B-747 normales hacer dicho vuelo también sin escalas y por supuesto sin acortar el fuselaje y por tanto la capacidad.

El uso que se hace, incluso ahora, por muchas empresas de las diferentes posibilidades tecnológicas incluyendo, por supuesto, las Tecnologías de la Información, es muy pobre en comparación con las posibilidades. Existe, por tanto, una mina de oro por explotar, pero se requieren unas condiciones básicas como, cultura apropiada para asimilar o desarrollar nuevas tecnologías, conocimientos, directivos imaginativos y creativos, capacidad de cambio, etcétera.

### La desregulación

El impacto que tiene la desregulación es muy importante para las empresas. El sector de las telecomunicaciones o en el transporte aéreo pueden servir de ejemplo. En ambos casos surgen empresas sobre la base de las nuevas oportunidades. Las estrategias de las empresas que operaban en el sector cambian para adaptarse a las nuevas circunstancias. Los cambios han sido y son muy significativos.

Es muy interesante analizar las nuevas estrategias de las compañías de transporte aéreo cuando se firmó en EE.UU el Deregulation Act, en 1978. Algunas de ellas, muy significativas y emblemáticas, como Pan-Am, Branif, Eastern, People Express ya no existen por sus errores estratégicos o la falta de capacidad de adaptación a la nueva situación.

Los cambios estratégicos, fusiones, alianzas, etcétera, en el campo de las telecomunicaciones y del transporte aéreo son noticia diaria en los periódicos.

### **Nuevos deseos, necesidad y preferencias de los clientes**

También tenemos ejemplos de empresas que, ancladas en el pasado, llegan a tener problemas por quedar desfasado comercialmente su producto. Con respecto al turismo hacia España nos podríamos preguntar si «sol y playa» va ser la motivación más importante de los futuros turistas dentro de 15 ó 20 años.

Podíamos enumerar, para no alargar excesivamente este artículo, otros cambios significativos del entorno:

- ✓ Importancia creciente de la innovación como factor de crecimiento.
- ✓ Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
- ✓ Nuevos espacios económicos: Unión Europea, Mercosur.
- ✓ Globalización.
- ✓ Cambio de la estructura del consumo.
- ✓ Desarrollo de transportes y comunicaciones.
- ✓ Alianzas de empresas.
- ✓ Cambios sociales y demográficos.



### **Conclusión:**

El mundo empresarial, debido a los hechos, que de una manera muy escueta se han ido relacionando en este artículo, ha experimentado y está experimentando cambios de tal magnitud que muchas de las prácticas, teorías, ideas y estrategias han quedado invalidadas o incompletas.

La empresa es un sistema abierto, en interrelación constante con un entorno que muta o evoluciona cada vez con más velocidad, y formada por un conjunto de subsistemas.

La empresa, al estar formada por un conjunto de subsistemas (técnico-económico, psicosocial, organizativo-directivo), requiere la aportación y asimilación de conocimientos muy variados, procedentes de diferentes ciencias.

El aumento feroz de la competencia implica una atención específica al cliente, que añade también grados de complejidad a la gestión y planteamientos originales.

El directivo practicion y continuista, con ideas ancladas en el pasado, con miedo al cambio, tiene un porvenir incierto y sombrío.

Las empresas y, fundamentalmente aquellas que están en sectores con cambios significativos, necesitan personal y directivos muy capacitados. Nunca ha sido tan necesario, como ahora, el atraer, satisfacer y retener excelentes directivos y los mejores trabajadores. El crecimiento económico y del empleo está empezando a ofrecer oportunidades únicas a personas con talento y conocimientos, lo cual hace más difícil retener a esta clase de personas.

Un indicador del éxito futuro de una empresa vendrá medido por el flujo neto del talento, es decir, por la diferencia entre el conocimiento entrante y saliente. Si el flujo es positivo indica capacidad para atraer y retener personas competentes. Si es negativo, aunque los resultados financieros de la empresa sean buenos, en el futuro tendrá problemas.

Muchas empresas necesitan cambios significativos de su cultura empresarial y de otros tipos. Pero el rechazo a cualquier tipo de cambio forma parte de la naturaleza humana. Recordamos ahora a Maquiavelo «No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de más dudoso éxito, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas».

En estos momentos debemos plantearnos las siguientes preguntas:

¿Son realmente las empresas conscientes de los cambios y de las oportunidades y amenazas que estos representan?

¿Son conscientes de las implicaciones que supone?

En línea con la anterior sería interesante reflexionar y analizar qué hacen muchas empresas para ser más competitivas.

Cuando una empresa se encuentra con dificultades económicas ¿qué suele hacer?

Esto será objeto de un nuevo artículo.