

FRAS

El consumo privado
al a precios constantes



■ La subida del IVA en dos puntos repercutirá sobre los costes de las aseguradoras de automóviles destinados a cobertura de daños materiales, que se incrementarán así este año en unos 8.000 millones de pesetas.

■ Un 14 % de los españoles no ha tenido conocimiento de la conmemoración del V centenario. Por otra parte, un 43 % de la población española se decanta a favor de conceder mucha importancia a la celebración de este evento.

■ El último duradero registro de crecimiento real del 17,1%

■ La matriculación de los cinco primeros meses permite anticipar que la tasa de consumo duraderos sigue más creciente.

ERA

La Bolsa japonesa



En enero, experimentó una breve recesión el jueves debido a la constitución de una nueva agencia rectora del mercado de valores que realmente impulsó definitivamente una noticia de que el

primer ministro, Kiichi Miyazawa, iba a convocar una reunión especial de su Gabinete. El Nikkei volvió a caer después de que el ministro de Finanzas, Tsutomu Hata, declarara que sería difícil sostener al mercado. Los principales financieros habían pedido que se tomaran medidas para impulsar a los valores, entre ellas un recorte en el tipo de interés. Miyazawa, sin embargo, se basa en un presupuesto suplementario para estimular la economía. A pesar de todo, pocos economistas creen que el Gobierno japonés sea capaz de reavivar el mercado de valores por sí solo.

Time,
3 de agosto de 1992

crítica a los profesionales financieros —esto es, los corredores de bolsa— cuando lo lógico ha sido empezar en orden en la bolsa. Pero no acallan las sorpresas; la tendencia se reduce a proyecciones que se supriman las perjudiciales sumidores, que en la innovadora pueden la compe-

informe se limita, por un lado, a expresar buenos deseos para que no se haga un uso inmoderado de las prácticas colegiales después de haber descartado las razones habitualmente dadas por los colegios —a saber, que la competencia pueda conducir a unos precios bajos que deterioren la calidad de los servicios prestados— y, por otro, a recomendar se introduzca en la Ley de Colegios de

TRIBUNA LIBRE

Juan Aragonés Signes

Anticiparse y dirigir el cambio en las empresas

Todo cambia, las empresas, las personas, los partidos políticos, los mercados, las ideas... El cambio tiene su lógica, todo cambia hasta lo que no cambia, o lo que es lo mismo, el inmovilismo está condenado a cambiar, porque el cambio no es voluntad, el cambio es necesidad: "te adecuas a las circunstancias de tu entorno o desapareces". El cambio siempre se da, el cambio es consustancial a la vida.

Los cambios no se dan por casualidad; la historia nos enseña cómo los buenos gobernantes, desde hace siglos, han sabido adecuar sus estructuras, estrategias y procesos de desarrollo a las circunstancias sociopolíticas y económicas.

Algunos directivos consideran que la gestión del cambio debe determinar el *modus operandi* de la empresa. En los momentos actuales constatamos que el problema no es tanto saber qué tenemos que hacer, el problema no es tanto determinar cuáles deben ser nuestros nichos de mercado, eso es relativamente sencillo de saber. Los buenos empresarios que conocen sus mercados, sus competidores, la naturaleza de sus clientes y sobre todo conocen cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa, no les es difícil determinar qué deben de hacer en función de sus aptitudes personales, de los recursos que disponen y de las oportunidades y riesgos que observan en el entorno.

El problema es incorporar los cambios necesarios en la empresa para hacerla asequible, adecuada y coherente con la estrategia diseñada en base a los escenarios visionados.

En la gestión del cambio hay dos factores relevantes y de sumo interés: "qué cambiar y cuándo". En primer lugar deberemos determinar qué aspectos de la empresa demandan un cambio. Cambios que pueden ser incorporar nuevos procedimientos, formas de operar, productos o políticas. Aspectos que la empresa demanda modificar, u otros aspectos que deben ser reforzados.

En segundo lugar, otro aspecto no menos impor-

tante es determinar el proceso de cambio: el momento, el ritmo y la profundidad. La adecuada combinación de estos supuestos supone todo un tratado sobre la gestión.

El primer factor, aun siendo complejo, es fácil o relativamente fácil de gestionar, pues conocer los cambios que hay que incorporar en una empresa puede ser materia delicada, pero está a disposición de cualquier empresario, con recursos propios o buscando recursos ajenos. Personas que le aconsejen, que le digan qué debe hacer, qué cambios debe incorporar en su empresa.

Algunos altos directivos consideran que la gestión del cambio debe determinar el 'modus operandi' de la empresa.

Sin embargo, determinar el proceso de cambio es más complejo, inciden variables difíciles de cuantificar. No obstante, hay una serie de factores que deberíamos considerar para determinar el proceso de cambio:

1º La coyuntura de la empresa en orden a determinar la necesidad objetiva que tiene la empresa de incorporar cambios.

2º La coyuntura del sector o, lo que es lo mismo, la exigencia de cambios que el entorno le demanda a la empresa.

3º El poder para hacer cambios con que cuenta el empresario, qué potestad tiene para hacer cambios, ¿tiene liderazgo o las decisiones hay que consensuarlas excesivamente?

4º La cultura de la empresa. Debemos evaluar si la cultura de la empresa favorece el cambio o, por contra, es una cultura espe-

cialmente anquilosada en el pasado, que dificulta la incorporación de nuevas formas de operar.

Todo cambio provoca reacciones en contra de las personas que deben sufrirlo o aceptarlo, porque los seres humanos tenemos una tendencia natural a la comodidad.

Pretendemos aferrarnos a lo que nos es conocido y familiar. Las cosas que forman nuestro mundo. El cambio modifica nuestro *modus operandi* real o psicológico, y esto suele provocar resistencias innatas a aceptar los postulados del cambio, que serán mayores en función de la profundidad del cambio.

El tiempo es determinante en los procesos de cambio. Las ideas, artilugios e innovaciones de todo tipo avanzan mucho más que las personas. Los cambios son lentos si pretendemos modificar lo profundo y no sólo lo aparente.

El cambio deberá demostrar su validez, eficacia y beneficios para que las personas abandonen sus antiguas formas de hacer basadas en sus convicciones tradicionales. Y esto demanda tiempo. No obstante, siempre cabe el recurso del cambio aparente.

La vida nos presenta multitud de ejemplos de cambios aparentes que esconden no cambios profundos de culturas y formas de operar que se conservan y que con el tiempo vuelven a emerger de un modo tan espectacular e inmaculado como lo han hecho en los países del Este. Las cosas son como son, de nada sirve engañarnos.

Los empresarios que van por delante de sus circunstancias internas y externas saben gestionar el cambio. Adecuando en cada momento sus organizaciones a los mundos y entornos que les ha tocado vivir. No hay más secretos; el sentido común, la valentía para afrontar los problemas y la sagacidad para adecuarse a los tiempos son factores que favorecen la gestión del cambio.

Director general de la Corporación G&C. Profesor del Centro de Formación Empresarial Luis Vives.