

'CHANGING MINDS'

Cuando una empresa se plantea su viabilidad futura es consciente de la dificultad que entraña dicho camino, dado el alto grado de competitividad imperante, la gran incertidumbre y la sujeción a cambios constantes. Son múltiples las situaciones que promueven los cambios; por ejemplo, profundas alteraciones en la dinámica del mercado, la aparición de un nuevo competidor global, la aplicación de nuevas normativas reguladoras, la reorganización de una empresa al entrar en un nuevo negocio, etc.

Todos estos cambios influirán en aspectos de la empresa, como el modelo de negocio, la tecnología, los clientes, los competidores y los mercados, así como internamente en los procesos, la estrategia, las prácticas y sistemas, la cultura y las personas (sus valores, aspiraciones y comportamientos). Será precisamente la capacidad de las personas para acometer procesos de adaptación y, en su caso, anticipación, lo que ofrezca a la empresa mayores oportunidades para seguir compitiendo.

En este sentido y con un enfoque de aprendizaje, **Peter Senge** defiende que para aprovechar las oportunidades del mercado no es suficiente cambiar las estrategias, las estructuras, los productos, los modelos de negocio y los sistemas, sino que además hay que cambiar la forma de pensar sobre esas oportunidades para que se puedan desplegar posteriormente. Ello implica que no solo tenemos que hacer cosas nuevas sino además crear la capacidad para hacerlas de una manera diferente, cambiando nuestras mentes y abandonando el modo en que estamos acostumbrados a desarrollar los aspectos importantes en nuestras empresas y comenzar a concebir y actuar de forma consciente en función de nuevos patrones. Evidentemente, esto no es fácil.

¿Cómo favorecer el cambio en nuestras organizaciones? ¿Cómo se estimulan dichos cambios? ¿Por dónde empezar? ¿Por qué nos cuesta tanto cambiar a las empresas? ¿Y a las personas?

Según el psicólogo conductista **Howard Gardner**, la mente puede ser cambiada. El cambio en las personas implicará, por un lado, nuevos contenidos y, por otro, nuevas capacidades para manejarlos (inteligencias múltiples). En las empresas somos conscientes de que el triunfo en los negocios conlleva un alto grado de inteligencia, que variará en cada momento, por lo que utilizamos un tipo de inteligencia distinto. No es lo mismo la negociación que la comunicación o planificación, es decir, no es lo mismo la capacidad intra-personal e interpersonal que la lógico-matemática.

Los agentes iniciales del cambio han de ser los cuadros directivos de las empresas. A pesar de que muchos directivos están haciendo esfuerzos por transformar sus organizaciones, reconocen que chocan con resistencias y que tienen una capacidad limitada para promover cambios. Pero ¿hasta qué punto queremos cambiar nuestras propias mentes? ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Promovemos el cambio en la 'mente de nuestra organización' o sólo en el músculo? En una reciente encuesta realizada por el **Cluster del Conocimiento** en Gestión Empresarial del País Vasco se señala a la innovación como factor crítico de competitividad en cinco años, asociándola especialmente a la tecnología y sus sistemas, por un lado; y a la cultura organizativa y sus personas, por el otro. Pero, ¿en realidad asociamos innovación con gestión de personas? ¿Y con nuevas formas de pensar en el día a día? Responder a estas preguntas es todo un reto y libros como el de **Howard Gardner** ('**Changing Minds**') pueden resultar estimulantes para reflexionar sobre nuestra capacidad de cambio en nuestras organizaciones.

