

¿Desarrollo Organizacional o Gestión del Cambio?

Señor director:

Es una buena noticia el interés creciente en las organizaciones de formalizar roles y áreas responsables de Desarrollo Organizacional (DO). Aunque el concepto es entendido de diferente forma y amplitud, su existencia demuestra el valor reconocido a la experiencia de cambio y aprendizaje.

También ha adquirido relevancia el concepto de gestión del cambio, considerado por algunos más amplio y/o actual que el de DO.

Una interesante interrogante es hasta qué punto el DO como método y filosofía es equivalente a gestión de cambio. Un proceso de desarrollo organizacional bien conducido puede ser considerado como gestión de cambio. La pregunta compleja es si todo proceso de gestión de cambio obedece a la metodología del DO. Me parece que no necesariamente es así.

El DO y la gestión del cambio comparten interés en aumentar la efectividad de personas, de grupos y de la organización. También comparten el uso de conceptos y herramientas de las ciencias del comportamiento, de la teoría de administración y de la estrategia organizativa. Importantes nociones del DO son la relación consultor experto - cliente, investigación - acción, las etapas requerimiento del cliente al consultor, diagnóstico, plan de acción, ejecución y evaluación del mismo, y adopción de lo

nuevo.

Al mismo tiempo, en las organizaciones existen personas y equipos con iniciativa y capacidad para gestionar cambio exitoso en contextos de menor regulación o planeación que el DO en su definición más clásica y formal.

Como si fueran "agentes secretos de cambio" (ver Richard Tanner Pascale, Jerry Sternin; Harvard Business Review, mayo 2005) actúan en forma creativa y aparentemente menos metódica, sin la figura reconocible de un consultor experto o un mandante de alta jerarquía, orientados a experiencias emotivamente convocantes, que enfatizan intuición y logros visibles y rápidos.

El desafío de los especialistas de DO, y de las áreas de DO, parece ser su flexibilidad para re-conocer y facilitar otras formas de gestión de cambio. La experiencia de cambiar se ha "democratizado": su origen y despliegue no está localizado exclusivamente en algún lugar, rol o área de la organización. Por tanto, la buena noticia es que se puede acelerar el proceso de cambio "formal" toda vez que se integren y sinergicen esas "otras" iniciativas de cambio activadas desde distintos lugares y personas en la organización.

Daniel Soto Torres

*Profesor del Magister en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
Facultad de Psicología
Universidad del Desarrollo*

