



Universidad de la República

Facultad de Psicología

Licenciatura en Psicología

Trabajo Final de Grado

Estudiante: Lucía Laviano

CI: 4.759.518-1

Tutor: Luis Leopold

Artículo

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional

Aportes para una articulación necesaria



Facultad de
Psicología
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.
Aportes para una articulación necesaria**

Contenido

Contenido	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Conceptos de partida.....	6
Cambio y Gestión del Cambio Organizacional	6
Entrevista Motivacional.....	9
Búsqueda de puntos de contacto.....	11
Algunos aportes para la articulación.....	11
Dificultades para la articulación.....	15
Consideraciones finales.....	18
Referencias Bibliográficas.....	19

Resumen

Este artículo parte de interrogarse acerca de la posible conexión entre la práctica de la Gestión del Cambio en las Organizaciones (GCO) -enmarcada en la Consultoría Organizacional con base en las Ciencias Sociales- y la Entrevista Motivacional (EM), desplegada como práctica clínica. Esta curiosidad teórica derivó en la revisión bibliográfica respecto de los posibles puntos de contacto entre dos propuestas que, a priori, dialogan poco, pero que es necesario que lo hagan cada vez más. Para ello, se tejen relaciones entre experiencias de la GCO y la EM, formulando una articulación entre estas dos prácticas. El artículo procura contribuir a la posibilidad de mejorar las condiciones de vida en las organizaciones, buscando y proponiendo nuevas formas para el abordaje del cambio en las mismas.

Palabras clave: Gestión del Cambio Organizacional – Entrevista Motivacional – Organización - Cambio

Abstract

This article is based on the question of the possible connection between the practice of Change Management in Organizations (GCO) -focused in the Organizational Consulting based on the Social Sciences- and the Motivational Interview (EM), displayed as clinical practice. This theoretical curiosity derived in the bibliographical revision regarding the possible points of contact between two proposals that, at first, dialogue little, but that it is necessary that they do it more and more. To do this, relationships are woven between experiences of the GCO and the MS, formulating an articulation between these two practices. The article seeks to contribute to the possibility of improving living conditions in organizations, seeking and proposing new ways to address change in them.

Key words: Change Management - Motivational Interviewe - Organization – Change

Introducción

Las organizaciones se encuentran en constante cambio. Los mismos no solo impactan a las organizaciones como tales, sino que también alcanzan a las personas, entendidas estas a partir de la teoría de los rasgos de la personalidad de Gordon Allport (1937), que la asocia al conjunto de rasgos psicobiológicos que mueven al hombre a situarse adecuadamente en su medio. Finalmente, la afectación llega incluso a las relaciones que constituyen a las organizaciones. Avances tecnológicos, nuevas exigencias del mercado, reestructuras organizativas o reingeniería de procesos, son algunos de los motivos por los que las organizaciones cambian. Para que estos cambios se hagan realidad y se sostengan en el tiempo, es preciso que las personas participen del proceso y adopten el cambio. Para esto, la Gestión del Cambio Organizacional (GCO) se presenta como una propuesta muy utilizada, en tanto pone foco en las personas. Esta metodología, presente en los proyectos de cambio organizacional referidos, ha ido transformándose paulatinamente, sumando enfoques y herramientas a su práctica.

Al mismo tiempo, conformada por un conjunto de técnicas clínicas, la Entrevista Motivacional (EM) es una metodología que, al igual que la GCO, presenta un constante perfeccionamiento desde sus formulaciones iniciales (Miller, 1983) y (Miller y Rollnick, 1991).

En tanto se trata de metodologías estructuradas que se orientan a provocar el cambio en las personas, ¿es posible vincular la GCO con la EM? ¿Cuáles serían los puntos de contacto entre ambas metodologías?

El abordaje de estas preguntas se ha realizado, además de por el estudio y la revisión bibliográfica, por el trabajo directo con referentes de ambas temáticas, como modo de contribuir a la profundización y problematización de los posibles puntos de contacto. Estas relaciones surgen de mi propia implicación, lo que llevó a que se incluyera la consecución de actividades específicas en relación al proceso de escritura.

Tras la decisión de orientar mi Trabajo Final de Grado (TFG) hacia la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, en el primer semestre de 2018,

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

comenzaron los contactos con quien se convertiría en mi tutor, Luis Leopold, quien es uno de los referentes en materia de organizaciones y trabajo en el Uruguay. Durante el proceso de definición del tema, Luis me informa acerca de la llegada de Liria Ortiz, psicóloga uruguaya radicada hace más de 25 años en Suecia, donde se especializa en EM. Esto llamó mi atención e hizo que mi TFG tuviera entonces un horizonte más preciso. Comenzaron los relevamientos bibliográficos y los intercambios con Liria, al principio tras correos electrónicos, hasta conocernos en persona.

Liria compartió su experiencia y su interés por el tema, incluyendo también el trabajo de sus colegas en distintas partes del mundo. A partir de allí tomé contacto con la incipiente comunidad MILO (Motivational Interviewing in Leadership and Organizations). Se trata de una comunidad que inicia como tal en 2018, generando una plataforma de profesionales que vinculan la EM con el mundo de las organizaciones y el liderazgo, a partir de experiencias e intercambios desde 2011, cuando se presentan los primeros estudios que los relacionan. Los trabajos y actividades que se vienen llevando a cabo son una señal de que ya existe un interés instalado en llevar la EM al mundo de las organizaciones. Sin embargo, la bibliografía especializada no incluye aún producciones que vinculen específicamente la EM con la GCO.

A partir de esta curiosidad y el interés de comenzar a generar contactos entre ambas metodologías, se entendió que era necesario experimentar con dicha articulación. El 23 de noviembre de 2018 tiene lugar el taller *Diálogos entre la Entrevista Motivacional y la Gestión del Cambio en las Organizaciones*, desarrollado en la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, que coordiné junto a Liria Ortiz y Luis Leopold. Se intercambió con una audiencia de más de 60 personas, estudiantes y profesionales de diversas disciplinas. El taller tuvo como temario el proceso de intercambio que llevó a formular la propuesta, presentando las características de la EM, la GCO y las posibilidades de articulación. A partir de este encuentro, orientado a despertar el interés, la curiosidad y generar insumos para continuar la investigación, al escribir “Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio en las Organizaciones” en motores de búsqueda, puede encontrarse esta actividad, la que contribuye al inicio de los diálogos entre estas dos prácticas.

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

Deriva inculcable de estos intercambios, este artículo pretende entonces poner en diálogo ambas propuestas, de modo de abrir camino a un enfoque que contribuya a intensificar prácticas organizacionales cada vez más centradas en las personas. Está estructurado en tres partes. En primer lugar, se abordan los conceptos fundamentales de partida, donde se precisan alcances acerca del cambio y la GCO, para pasar luego a remitir a la EM. En la segunda parte se expone sobre los posibles puntos de contacto entre ambas propuestas. La tercera parte asume el desafío de abordar y discutir las dificultades que la articulación propuesta presenta. Finalmente, se concluye con consideraciones finales y conclusiones que orientan el trabajo a futuro.

Conceptos de partida

Cambio y Gestión del Cambio Organizacional

Según la Real Academia Española, cambio proviene del latín *cambium* y del galo *cambiom*, y al cambiar (del latín *cambiare*), dejamos una cosa o situación para tomar otra. Llevado este concepto al plano organizacional, cambiar es introducir una nueva forma de organización del trabajo para crear una nueva cultura, nuevas pautas y nuevos comportamientos. Mientras tanto, en la EM, en cuanto se detecta una discrepancia que sobrepasa la zona de tolerancia, se activa la necesidad de cambio e inicia una búsqueda de opciones (Miller y Rollnick, 2015).

Kurt Lewin (1951), uno de los principales referentes de la psicología social del siglo XX, introdujo el modelo de tres pasos para el cambio, orientado al aumento de la efectividad, los que denominó Descongelar, Cambiar, Recongelar. Esta teoría se enmarca en el concepto de Cambio Planeado, el que refiere a la reflexión y ejecución de una serie de acciones orientadas a lograr un cambio. Sin embargo, esta orientación a la planificación no resulta suficiente si no se incorpora el factor humano como eje central, dado que estos cambios se llevan a cabo en organizaciones y estas son redes de relaciones que se establecen para sostener determinados procesos productivos (Leopold, 2018).

Para lograr que los cambios trasciendan y se “recongelen” formando parte de la cultura organizacional, es necesario que las personas modifiquen su forma de

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.

Aportes para una articulación necesaria

hacer y comportarse ante la nueva realidad, logrando la adaptación e incorporación de los cambios que se busquen llevar a cabo. Pero cada cambio produce un instituido. En este sentido y por ejemplo, los aportes de Mc Gregor (1960), si bien impulsores acerca de una administración empresarial más humana que centrara al trabajador como persona y no como un recurso, han resultado fundamentales desde entonces para la producción de un *sentido común* para la vida organizacional. Particularmente a partir del desarrollo de las llamadas Teoría X e Y, aquellos que pertenecen a la teoría X se caracterizan por la pasividad, requiriendo un liderazgo predominantemente directivo, mientras que aquellos que pertenecen a la teoría Y son más activos y con potencial para desarrollarse, por lo que deben ser liderados bajo una modalidad participativa. Paulatinamente, entonces, se produjo la demanda por nuevos modelos de gestión de cambio.

En la actualidad, uno de los principales referentes en cuanto al liderazgo y gestión del cambio es John Kotter (1997). Kotter formuló un modelo centrado en el estudio de casos de éxito y fracaso de cambios en organizaciones, del que obtiene como resultado el desarrollo de los siguientes ocho pasos: i) crear sentido de urgencia, ii) formar una coalición guía, iii) desarrollar una visión para ayudar a dirigir el cambio, iv) comunicar la visión y estrategia, v) facultar a los demás para actuar sobre la visión, vi) asegurar resultados a corto plazo, vii) consolidar las mejoras y seguir profundizando cambios y, finalmente, viii) crear una nueva cultura. Su obra se utiliza como marco de referencia para otras metodologías de gestión de cambios. Ejemplo de esto son consultoras como PROSCI, donde Jeffrey Hiatt comenzó a desarrollar su modelo ADKAR hacia 1998. Esta propuesta plantea cinco pasos: a) crear conciencia, b) suscitar motivación, c) desarrollar conocimientos, d) fomentar aptitudes y e) reforzar los cambios en la organización (Hiatt, 2006).

La formulación de tecnologías como las referidas se ve potenciada, además, porque no siempre las organizaciones poseen las capacidades y recursos disponibles para llevar a cabo los procesos de cambio, por lo que muchas veces se embarcan en la contratación de servicios para llevar adelante sus proyectos. En respuesta a esta modalidad, aparecen metodologías como HCMBOK –Human Change Management Body of Knowledge-, que atiende particularmente a trabajar el factor humano en el liderazgo de proyectos. Esta

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

metodología propone una serie de actividades a realizar a lo largo del ciclo de vida de un proyecto (Inicio y planificación, Adquisición, Ejecución, Implementación, Finalización y Producción) (Smith, Sidhu, Skelsey & King (Eds.), 2014). En todas las propuestas mencionadas el foco se encuentra en la consolidación del cambio a través del involucramiento y compromiso de las personas.

En Uruguay, mientras tanto, el interés por la GCO se ha incrementado en los últimos diez años. Según datos consultados en la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (ACCE), se registra desde 2009 un total de 30 llamados públicos para la contratación de servicios de mediano y gran porte que incluyen el componente de GCO.

Un gran impulsor de la GCO en Uruguay es la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). Este organismo concluye su proceso de formación en 2008 y pertenece a la Presidencia de la República, teniendo como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las Tecnologías de la información y las Comunicaciones (AGESIC, 2009). Un primer gran paso en materia de impulso al desarrollo del cambio organizacional fue la creación, a través de la ley N° 18.362, de las Unidades de Calidad y Gestión del Cambio en 8 ministerios del país, con el objetivo de fortalecer la coherencia entre las unidades ejecutoras de un mismo inciso (AGESIC, 2008). Posteriormente, en 2010, AGESIC introduce en su Misión la Gestión del Cambio Organizacional en las transformaciones del Gobierno Electrónico. La Agencia cuenta con una división de Gestión del Cambio que trabaja con varios proyectos simultáneamente, como Trámites en Línea, Expediente Electrónico, Salud UY, entre otros, impulsando la incorporación de buenas prácticas de GCO y fomentando la sostenibilidad de los cambios a través de una metodología de trabajo desarrollada a medida. En 2017 se lleva a cabo un primer encuentro de GCO, reuniendo a los equipos de GCO de AGESIC, los organismos que participan de los proyectos y de las empresas consultoras que los acompañan como proveedores. Participó en dicha instancia, especialmente invitado, Leonardo Shvarstein, referente en la materia del cambio organizacional. En 2018 tuvo lugar el segundo encuentro de GCO, donde fueron invitados Leonardo Shvarstein y Ernesto Gore. A finales de este

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

año se lanza el Centro de Conocimiento de Gestión del Cambio, cuyo cometido es proporcionar un lugar de encuentro de experiencias, teorías y metodologías sobre Gestión del Cambio para el Gobierno Digital (AGESIC, 2018). Sin dudas, este lanzamiento, así como todo el trabajo que se viene llevando adelante dentro de la administración pública, se constituye como un gran avance en materia de GCO en el país.

Entrevista Motivacional

La EM es un método de comunicación (Ortiz, 2018), cuyo propósito es reforzar la motivación y el compromiso de la persona con el cambio sobre un objetivo concreto (Miller y Rollnick, 2015).

Esta práctica se basa en cuatro procesos claves: Vincular, Enfocar, Evocar y Planificar. La vinculación es el proceso por el cual se crea una conexión útil y una relación con el terapeuta basada en la confianza y el respeto. Enfocar es el proceso que permite determinar y mantener una dirección específica en la conversación sobre el cambio. Evocar supone hacer explícitas las motivaciones del propio cliente para el cambio y planificar implica tanto el desarrollo del compromiso con el cambio como la formulación de un plan de acción concreto (Miller y Rollnick, 2015).

Estos cuatro procesos se complementan con una serie de habilidades comunicativas, conocidas como PARS, que la EM demanda para su aplicación: Afirmación, Escucha Reflexiva, Resumen e Informar y aconsejar. La afirmación se corresponde con la identificación y reconocimiento de lo positivo, así como alentar al cliente. La escucha reflexiva es, como parte del propósito de evitar resistencias, una forma de transformar las preguntas en reflejos de lo que el cliente trae. Los resúmenes o sumarios representan un momento de cierre en la conversación donde se presenta al cliente una compilación de lo trabajado hasta el momento, antes de pasar a otro diferente (Miller y Rollnick, 2015).

Además de funcionar en base a procesos y demandar ciertas habilidades para su ejecución, la EM promueve cuatro actitudes para llevar adelante su propuesta. En primer lugar, la colaboración, lo que significa que se trabaja con un cliente activo, o sea, con y para él. Luego se encuentra la aceptación relacionada a concebir al otro como persona autónoma, la compasión en tanto

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

promoción activa del bienestar del otro y, finalmente, la evocación. Esta actitud busca traer a la luz las fortalezas que el cliente ya trae (Miller y Rollnick, 2015). El método de la EM es adaptable a las distintas necesidades de cambio. Por ejemplo, si el cliente ya ha decidido que quiere cambiar, pasar por el proceso de evocación no será necesario (Miller y Rollnick, 2015). Siguiendo esta línea, puede afirmarse que la EM es una manera de estructurar el curso y la forma de comunicarse con el cliente, para que logre realizar un cambio en su conducta o pensamiento.

Dentro de los grupos y organizaciones de profesionales que trabajan con la Entrevista Motivacional, se destacan el Grupo Español de Trabajo en Entrevista Motivacional (GETEM) y el Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT), donde se comparten los avances y trabajos llevados a cabo en el marco de esta práctica. Las aplicaciones más habituales de la EM remiten al tratamiento de adicciones y casos de violencia. Sin embargo, a la fecha, existen otros contextos donde tiene lugar su aplicación, como el coaching, la educación, intervenciones breves, el sistema penitenciario y, lo que importa particularmente aquí, las organizaciones.

En Uruguay, la EM ha ido creciendo en los últimos años. El interés por esta metodología ha trascendido la academia y ha llegado también a su incorporación en diversas organizaciones, siendo Liria Ortiz una de las protagonistas principales de estas actividades. En 2014, llevó adelante una conferencia sobre EM orientada a personas en situación de violencia y maltrato, dirigida a profesionales del área psicosocial, organizada por la Asociación de Asistentes Sociales del Uruguay. Desde entonces y durante tres años, dictó cursos básicos de EM para el entrenamiento a formadores designados a trabajar en programas sociales como Uruguay Crece Contigo. Adicionalmente, durante dos años, llevó a cabo dichos cursos con el personal que trabaja con jóvenes (asistentes sociales y psicólogos), del Instituto de la Juventud (INJU). A partir de 2015, Liria lleva adelante un trabajo sobre el abordaje de la violencia doméstica con los colectivos Mujeres de Negro y La Pitanga, pertenecientes al Municipio F de la Intendencia de Montevideo. En 2016, con el 7° encuentro Argentino–Uruguayo de Tabacología, con el apoyo del Ministerio de Salud Pública, la EM se presentó como alternativa en el tratamiento de adicciones, con exposiciones de Silvina Stella y Gimena

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

Giardini, del Hospital Italiano de Buenos Aires. Durante ese año, Liria Ortiz fue difusora en diversos espacios televisivos de la EM como método para aumentar la motivación a cambiar en las personas.

Para 2017, el MIDES (Ministerio de Desarrollo y Seguridad Social), llevó adelante una actividad llamada “Entrevista motivacional en el trabajo con violencia doméstica. Aportes desde Suecia”. En esta oportunidad acompañó a Liria, Asa Regnér, Ministra de Infancia, Tercera Edad e Igualdad de Género de Suecia.

La presencia de Liria en Uruguay se ha aprovechado también en el ámbito académico, brindando talleres, charlas y cursos dentro de la Universidad de la República, hasta su última visita hasta el momento, a finales de 2018. En este año, llevó a cabo un taller en la Junta Nacional de Drogas y dictó un curso a los funcionarios del Instituto Nacional de Rehabilitación.

Mientras tanto, la EM también ha sido utilizada en otras organizaciones privadas. Por ejemplo, Ángel Turbi dictó en 2018 el taller “Adicciones: niveles y ámbitos de prevención. Psicoeducación y tratamiento: Modelo Transteórico del Cambio”, en la Universidad Católica del Uruguay, donde abordó los aspectos fundamentales de la EM.

Tal como se ha abordado al inicio de este apartado, la Entrevista Motivacional tiene diversas aplicaciones que también pueden ser observadas en Uruguay.

Búsqueda de puntos de contacto

Algunos aportes para la articulación

Abordada la tarea de explorar las vinculaciones existentes entre las metodologías de la EM y la GCO, se recurrió al uso de motores de búsqueda de navegadores de internet genéricos y específicos, particularmente los portales Redalyc, Scielo, Timbó y Dialnet. Se revisaron también las páginas del GETEM y MINT.

Al buscar por “Entrevista Motivacional” en los portales mencionados, se recogen más de dos mil quinientos artículos sobre el tema, y al buscar por “Gestión del Cambio Organizacional” o “Gestión del Cambio en las Organizaciones”, se devuelven más de mil resultados. En este punto, resulta relevante destacar que diversos investigadores concuerdan que la literatura

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

relacionada a GCO en gran parte no ha sido científica, sino basada en la experiencia (Hendry, 1996; Pettigrew, 1985), aspecto que comparte con la literatura relacionada a la EM. Los artículos de investigación a los que se puede acceder son relativamente recientes. Por otra parte, al buscar sobre la relación entre ambas metodologías, el resultado fue casi nulo. No se encontraron trabajos donde se vinculara directamente a estas dos prácticas. Lo que puede considerarse más cercano, fue la aplicación de la EM a personal de servicios asistenciales en la órbita de la salud y aplicaciones en lo relativo a coaching.

No obstante, luego de adentrarse en el estudio de ambos ejes temáticos, pensar en una posible vinculación no resulta descabellado. Ambos son procesos metódicos y con actividades definidas, identificándose una serie de correspondencias entre estas prácticas, a nivel general y de organización de las mismas.

a) La convergencia de perspectivas generales

Ambas metodologías tienen foco en las personas y en cómo contribuir a cambiar mediante un acompañamiento cercano y particular. Así, para una y otra, prestar más atención al manual que al cliente, no es una buena práctica (Miller y Rollnick, 2015). Cada proyecto de cambio es único, por lo que implicará una estrategia de abordaje adecuada al tipo de cambio, organización y necesidades particulares.

Como se ha señalado, la EM es un método de comunicación (Ortiz, 2018), donde la escucha empática es clave para acompañar a la persona en su disposición al cambio. En cada conversación los clientes son los que dicen cuándo se va en dirección correcta y cuándo se debe probar un camino distinto (Miller y Rollnick, 2015).

En el caso de los proyectos de cambio en las organizaciones, poseen en general una estructura compuesta por distintos frentes de trabajo. En general los frentes son: Dirección, PMO (Project Management Office-Oficina de Gestión de Proyectos), Funcional, Tecnológico y GCO. En este último, el componente de comunicación es parte de su estrategia de abordaje. El foco está puesto en la escucha constante del cliente, ya que este es quien mejor conoce su proyecto organizacional y lo que necesita. Por ello, una actividad clave en el marco de los proyectos de cambio en las organizaciones son las entrevistas de

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.

Aportes para una articulación necesaria

relevamiento, las que, si bien son propias del componente Funcional, desde GCO se acompaña observando los aspectos organizacionales que se ponen de manifiesto en ese tipo de interacción con el cliente. Esto posibilita la detección temprana de fortalezas, aspectos de mejora y beneficios que pueda traer el cambio, información que se debe tener en cuenta para el diseño de estrategias y actividades. Por su parte, la EM coincide en que los clientes son los que poseen el conocimiento crucial que complementa al del profesional contratado para llevar adelante el proyecto de cambio. Por lo tanto, poner en juego ese conocimiento es una condición clave para que ese cambio ocurra (Hibbard, Mahoney, Stock y Tusler, 2007; Hibbard, Stockard, Mahoney y Tusler, 2004)

Otro elemento a destacar es que en ambas prácticas se apunta a minimizar las resistencias o ambivalencias que puedan manifestarse mediante distintas estrategias de abordaje. En la EM, estas estrategias refieren a habilidades comunicativas relacionadas, por ejemplo, con escucha empática o el PARS (preguntas abiertas, afirmaciones, reflejos y sumarios). En la GCO, de manera simultánea, se relaciona con acciones de sensibilización, comunicación e, incluso, capacitación.

A nivel de requerimientos temporales, a diferencia de la mayoría de las prácticas clínicas habituales, la EM no requiere de un lapso específico preestablecido, centrándose en una manera de conversar con las personas, de formular preguntas y responder a lo que dicen, por lo que puede ser aplicada de forma breve sin que esto afecte negativamente sus resultados. Este aspecto facilitaría su adecuación a los proyectos de cambio organizacional, donde muchas veces los tiempos con los que se cuenta en momentos de ejecución de actividades son acotados.

También difiere la EM con otras prácticas clínicas en su versatilidad para combinarse con otras estrategias, pudiendo pasar de una a otra en los momentos que así sea necesario, por ejemplo, en los momentos donde el cliente manifiesta ambivalencias o resistencias y es necesario volver a evocar la motivación.

Todo cambio precisa una coalición guía para liderarlo (Kotter, 1997). El trabajo con esta coalición guía podría ser un punto de contacto aplicable en la práctica. Al tratarse de un grupo reducido, la EM podría ser una buena aliada para trabajar con dicho grupo la visión de cambio y el sostenimiento de la

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.

Aportes para una articulación necesaria

implementación. En este sentido, serían aprovechables las experiencias sobre la aplicación de la EM en el Liderazgo que se encuentran disponibles en MILO.

b) La organización de las prácticas

La GCO se constituye como un conjunto de actividades planificadas que incluye planes de acción provenientes de una estrategia particular, según el cambio en cuestión y las características de la organización donde tenga lugar. Dichas actividades se ordenan de acuerdo a las fases del proyecto. Esta estrategia y sus planes derivados se asemejan a la estructura de la EM que incluye, como se adelantara, un conjunto de habilidades comunicacionales que el profesional desplegará según el proceso en el que se encuentre.

Dentro de este capítulo, otra similitud está relacionada con uno de los procesos de la EM, la Planificación, el que es concebido como el puente hacia el cambio (Miller y Rollnick, 2015). Así, se trata de pasar a un plan específico de acción que el cliente deberá estar dispuesto a ejecutar. En este sentido, la GCO necesariamente sigue un plan de acción para poder ser ejecutada de manera ordenada, no solo por los integrantes del equipo promotor del cambio, sino también por el cliente, dado que las actividades se orientan a él y en su mayoría lo incluyen. Esto último, al igual que en la EM, implica llegar a acuerdos previos a la ejecución de cualquier actividad entre ambas partes.

Como ya se ha mencionado, cada proyecto de cambio es único, por lo que las estrategias que se diseñen responderán al grado de madurez de la organización puesta ante el desafío del cambio. En este sentido, la EM presenta la flexibilidad de adaptar la planificación a diferentes situaciones que dependen del estado del cliente al momento de iniciar el proceso de cambio. Específicamente, se identifican tres situaciones: cuando el plan de cambio ya está claro; cuando hay varias opciones de ruta entre las que hay que elegir y, por último, cuando no está demasiado claro por dónde avanzar y es necesario elaborar el plan de cambio desde cero (Miller y Rollnick, 2015). Lo mismo ocurre con la GCO al momento de iniciar un proyecto, en la etapa de Inicio y Planificación (Gonçalves y Campos, 2014).

La EM utiliza la escucha empática para minimizar resistencias y aumentar la disposición hacia el cambio (Torres, 2010). El objetivo de esta escucha empática puede asemejarse al diagnóstico de disposición al cambio que se

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

realiza al inicio de los proyectos de cambio organizacional. En estas actividades suelen llevarse a cabo entrevistas con actores clave para obtener su visión y postura frente al cambio. Por ello, es pertinente recordar aquí que la EM no es una técnica única, sino una colección integrada de habilidades de entrevista (Miller y Rollnick, 2015).

Otro aspecto clave para la EM es que el cliente pueda visualizar el futuro, uno diferente a su realidad actual. Esto se asemeja al propósito de otro de los cometidos de toda GCO, es decir, crear una visión.

Durante el ciclo de vida de un proyecto para la GCO, ocupa un lugar fundamental la identificación y divulgación de los beneficios que acompaña a la implementación del cambio, de modo de contribuir al fortalecimiento del proyecto. Esto se asemeja al proceso de evocación de la EM, la que parte de contenidos que ya se encuentran en la persona-cliente. Dicho de otro modo, la evocación no añade lo que falta para alcanzar el cambio y, por lo tanto, no debe esperarse de ella la incorporación de elementos extrínsecos al cliente. En todo caso, esto podrá ser combinado con otras estrategias, como la capacitación.

Finalmente, una de las habilidades que promueve la EM es la afirmación, la que consiste en identificar y reconocer todo lo positivo que se visualice en el cliente (Miller y Rollnick, 2015). Esto tiene similitud con la identificación de fortalezas que se realiza en la GCO.

Dificultades para la articulación

El conjunto de puntos de contacto y las posibilidades de articulación identificadas entre ambas prácticas sugiere que es pertinente considerar la utilización de la EM en la GCO. Sin embargo, para poder formular una propuesta integrada, es necesario abordar mayores niveles de exigencia. La revisión bibliográfica realizada, además de exponer las posibilidades de articulación, incluye aspectos y desarrollos que pueden dificultar dicha relación. Por lo tanto, se desarrollan a continuación tres apartados que describen las principales dificultades detectadas.

a. Escasa investigación

Tal como se expresa en el apartado “Algunos aportes para la articulación”, tanto la EM como la GCO presentan poca literatura científica. Esto ayuda a recordar que ambas metodologías de trabajo se encuentran abocadas, en última instancia, al cuidado del otro. Este tipo de prácticas se orientan al contacto empírico con el otro, con lo cual su ejercicio es sumamente demandante para el profesional. En consecuencia, la acción es priorizada y la investigación y sistematización de conocimientos son postergadas. El aislamiento es una de las consecuencias principales. AGESIC considera particularmente esto último, por lo que impulsó el lanzamiento de un Centro de Conocimiento que reúne experiencias, teorías y metodologías de GCO donde sus integrantes pueden interactuar, colaborar y generar conocimiento a través de la acción (AGESIC, 2018). La propuesta descansa sobre la idea de comunidad de práctica, entendida como un conjunto de personas informalmente unidas por experiencias y pericias compartidas y una tarea en común en la que ponen en juego sus sentimientos (Gore, 2018). Algo similar ocurre con las comunidades de EM, por ejemplo MILO, donde se intercambian experiencias acerca de su aplicación y avances dentro del mundo organizacional.

No obstante, esta escasez de literatura científica, si bien constituye una debilidad, también puede considerarse como facilitador de vínculo entre ambas metodologías, invitando a la creación de nuevas aplicaciones. Es posible, a condición de no olvidar que, desde un punto de vista científico y en ausencia de investigación sólida, hay que ser modestos a la hora de afirmar cualquier eficiencia (Miller y Rollnick, 2015).

b. Formación

Otro factor a considerar es la formación y experiencia en EM. Este requisito es imprescindible para que la práctica se lleve a cabo correctamente. Para ello, a los profesionales que la apliquen, no les resultará suficiente tomar un taller de EM, sino tener un tiempo considerable de práctica, supervisión y feedback (Miller y Rollnick, 2015). Se trata de una metodología que en general toma tiempo incorporar y no alcanza con breves instancias instrumentales para su

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.

Aportes para una articulación necesaria

aprehensión. Aprender EM es un proceso continuado y mucho más que una adquisición de conocimientos técnicos.

Fredrik Eliasson (2018), uno de los responsables de MILO, señala que la aplicación de la EM en organizaciones no resulta una tarea sencilla. Al mismo tiempo que se entiende que para ello la formación en EM no es suficiente, se señala que se requiere contar con un buen liderazgo y alineación organizacional para que su incorporación resulte provechosa. Tal como señala Frederik, cuando los líderes se forman en MILO, se cultivan buenas relaciones con los empleados a través de las capacidades de escucha desarrolladas y se facilita la creación de compromiso para que las organizaciones cambien aportando a la creación de una cultura de cambio (Eliasson F., conversación personal, 21 de febrero de 2019).

En relación al campo de la formación organizacional ocurre algo similar. Henry Mintzberg (1989) cuestionó en su momento la solvencia de la formación en dirección organizacional, particularmente en los casos de MBAs, de personas jóvenes e inexpertas formadas con casos de papel y sin conocer el negocio, todo lo cual puede generar -y genera- una plantilla de directivos de élite alejados de la experiencia organizativa. Expresaba de este modo que como resultado de esta formación es posible encontrar expertos en todo con calificaciones excelentes, los que no son capaces de hablar con un cliente concreto (Mintzberg, 1989). Esta visión expresa, además de la debilidad de la formación en cuanto a los objetivos perseguidos y la escasa experiencia de las personas que inician esta clase de estudios, el poco valor asignado a la práctica. Una formación meramente teórica atenta contra el buen desempeño de los profesionales, lo que lleva a que no cuenten con las competencias, aptitudes y experiencias necesarias.

c. Truco y no truco

Complementariamente, la EM tampoco es un truco para hacer que las personas cambien. Es, en cambio, un modo para activar su propia motivación y sus propios recursos para cambiar (Miller y Rollnick, 2015). Esta condición de no truco de la EM avizora las dificultades esperables respecto a su aplicación en ciertos contextos organizacionales, donde priman parámetros de

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

verticalidad, malas condiciones de trabajo y, fundamentalmente, políticas no democráticas.

Como parte de ocuparse de estas reflexiones y prácticas, una de las diferencias fundamentales entre la primera (1991) y la tercera edición de *Motivational Interviewing* (Miller y Rollnick, 2013) está en la incorporación al espíritu de la EM de la compasión, en tanto promoción activa del bienestar del otro y no como identificación o conmiseración. Esta incorporación nace del propósito de evitar y enfrentar las prácticas de corrupción y el caer en actos de manipulación. Expresamente, los autores señalan que utilizar la EM en una organización para que las empresas sean más “manejables” no sería congruente con el espíritu de la EM (Miller y Rollnick, 2015).

Mientras tanto, desde la GCO, tampoco se trata de manipular a las personas para que cambien, sino acompañarlas para facilitar el proceso de adopción de un cambio que en muchos casos es inminente e ineluctable. Sin embargo los intereses espurios asociados a alcanzar el éxito en un proyecto de cambio pueden, en ocasiones, llevar a la manipulación.

Consideraciones finales

La GCO es una práctica recientemente consolidada, al igual que la EM. La posibilidad de vincularlas hace esperable el aporte al trabajo en y con las organizaciones, contribuyendo a sostener procesos dignificantes. Este artículo expone las principales conceptualizaciones acerca de ambas propuestas y sus posibilidades de articulación, incluyendo las dificultades que la misma presenta. Una primera conclusión es que presentan convergencias de perspectivas generales y organización de las prácticas que permite suponer, plausiblemente, que tal vinculación es posible. Por ejemplo, la EM puede contribuir al involucramiento y compromiso de las personas en los procesos de cambio llevados adelante en las organizaciones. Es decir, pasar de una motivación extrínseca, que asume la realización de una acción o un cambio en función de un estímulo o recompensa externa, a una motivación intrínseca, que refiere a la realización de una acción investida de sentido (Deci y Ryan, 1985), donde se pone en juego el interés y compromiso personal (Ortiz, 2018).

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional. Aportes para una articulación necesaria

Complementariamente, la EM exige una colaboración activa con los clientes, evocando con respeto sus motivaciones y sus conocimientos (Miller y Rollnick, 2015). Mientras tanto, por su parte, la GCO, al igual que la EM, promueve la adopción del cambio a través de una serie de acciones abocadas a la construcción de visión, el empoderamiento, el involucramiento de los actores impactados por el cambio, la generación de capacidades y comunicaciones pertinentes.

Una segunda conclusión es que, no obstante lo planteado, se necesita aún de mucho trabajo para las cooperaciones productivas que se pretenden. La formación en ambas propuestas por separado y en su trabajo integrado aparecen como desafíos muy importantes. Pero además, es necesario continuar perfeccionando las sistematizaciones teóricas, incluyendo los debates éticos, para preservar la autonomía emancipatoria en las organizaciones.

Finalmente, por lo expuesto, una tercera conclusión refiere a que es necesario llevar adelante investigaciones acerca de la implementación de experiencias que pongan en tensión las relaciones EM–GCO, como condición imprescindible para el logro de nuevas prácticas en las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

AGESIC (2018) Gestión del Cambio en Gobierno Digital. Sobre el Centro: Centro de Conocimiento. Recuperado de:

<https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/web/gestion-del-cambio>

AGESIC (2008). Memoria Anual 2008 Recuperado de:
https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/267/1/Memoria_Anual2008.pdf

AGESIC (2010). Memoria Anual 2008 Recuperado de:
http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/MEM_2010/agesic.pdf

Allport, G. W. (1937). Personality: A psychological interpretation. New York, USA: Holt

**Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.
Aportes para una articulación necesaria**

Blázquez A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. Scielo. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000200002

Brth T. y Zuckoff A. (2018, noviembre, 20). Engagement as a significant and challenging process of MI. (Kaplan S. and Hinds G. Entrevistadores) [Video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=cn-pa_AInFc&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3_886h2zPnAIRg33QNYa7CX6GyHJ7Utu0T4Sb-xOZHEfeopr-Z3ScgEyA

Deci, E. & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, EEUU: Plenum.

Eliasson F., (2018) Por lo tanto, es difícil implementar MI en las organizaciones. Akademikern. Recuperado de: <https://akademikern.se/reportage/darfor-ar-det-svart-att-implementera-mi-i-organisationer>

Entrevista motivacional en el trabajo con la violencia doméstica. Aportes desde Suecia (2017). Montevideo, Uruguay: Presidencia. Recuperado de: <https://www.presidencia.gub.uy/sala-de-medios/fotografias/MIDES-Entrevista-motivacional-trabajo-violencia-domestica-suecia?img=2#vista-ampliada-img>

Etkin J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall

Garzón M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario

Gonçalves V., Campos C. (2014) Gestión de Cambios. El Factor Humano en el Liderazgo de Proyectos, Rio de Janeiro, Brasil: Editora Brasport

Gore E. (2018). Comunidades y Redes de Práctica: construir conocimientos para el cambio. Recuperado de: https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/documents/309113/485305/Comunidades+y+Redes+de+Practica_Ernesto_Gore.pdf/250b93be-7def-89b7-d5f7-3d8950e41897

**Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.
Aportes para una articulación necesaria**

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: how to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Prosci Learning Center Publications.

Jaques E. (2017). La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración. SIGNOS. Volumen 9 (1). Pp 99-112

Kotter J., Rathgerber, H. (2017) *Cómo cambiar y tener éxito en cualquier condición. Nuestro iceberg se derrite*, Buenos Aires, Argentina: Granica

Kotter J. (1997) *El Líder del Cambio*, México DF, México: McGraw-Hill Interamericana

Leopold, L. (2018). *La construcción de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo en Uruguay (2000-2009): Nuevas relaciones de la Psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión*. Biblioteca Red latinoamericana de estudios e investigaciones sobre riesgos psicosociales en el trabajo (RPST-LA). Buenos Aires: CEIL-CONICET.

Lewin K (1951) *Teoría de Campo en Ciencias Sociales*. New York. New York: Harper & Row.

McAllister S. (1994 - 2019). Prosci. Thought LeaderhisP Articles. What is Change Management? EEUU. Recuperado de: <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>

McGregor D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A

Miller, W. R. (1983). Motivational interviewing with problem drinkers. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 11(2), 147-172.

Miller, W. R., & Rollnick, S. S.(1991). *Motivational Interviewing*.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Applications of motivational interviewing*.

**Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.
Aportes para una articulación necesaria**

Miller W., Rollnick S., (2015), La entrevista motivacional. Ayudar a las personas a cambiar, Barcelona, España: Paidós.

Mintzberg H. (2005) La estructuración de las organizaciones, Barcelona, España: Ariel

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.

Ortiz, L. (2018, noviembre 23) Entrevista Motivacional. Taller: Diálogos entre la Entrevista Motivacional y la Gestión del Cambio en las Organizaciones, Facultad de Psicología, UdelaR. Montevideo, Uruguay.

Ortiz L. (2016). Conocemos el método de “La entrevista motivacional” (2016). Montevideo, Uruguay: Teledoce. Recuperado de: <https://www.teledoce.com/programas/calidad-de-vida/conocemos-el-metodo-de-la-entrevista-motivacional/>

Ortiz L. (2014). Talleres de Entrevista motivacional. Montevideo, Uruguay: ADASU. Recuperado de: http://www.adasu.org/noticia.php?id_prod=390&id_cat=9&prod=Talleres%20de%20Entrevista%20motivacional

Porras, J. (2001). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. POLIS, Revista Latinoamericana, 1 (2), 0.

Rollnick S., Miller W. (1996) ¿Qué es la entrevista motivacional?. RET. Revista de Toxicomanías N°6

Romero J., Matamoros S., Campo C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Volumen 23 (50). pp. 35-52

Shvarstein L., Etkin J. (2005) Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio. Buenos Aires, Argentina: Paidós

Entrevista Motivacional y Gestión del Cambio Organizacional.
Aportes para una articulación necesaria

Smith, R., Sidhu, R., Skelsey, D., & King, D. (Eds.). (2014). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*. Kogan Page Publishers.

Ortiz L. (2014). Talleres de Entrevista motivacional. Montevideo, Uruguay: ADASU. Recuperado de:

http://www.adasu.org/noticia.php?id_prod=390&id_cat=9&prod=Talleres%20de%20Entrevista%20motivacional

Taller de entrevista motivacional (2016). Montevideo, Uruguay: Fondo Nacional de Recursos. Recuperado de:

Torres Carvajal, G. (2010). La entrevista motivacional en adicciones. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 39, 171 S-187 S.

Turbi A. (2018). Niveles y ámbitos de prevención de las adicciones. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay. Recuperado de: <https://ucu.edu.uy/es/niveles-y-ambitos-de-prevencion-de-las-adicciones>