

# Hacia Un Mayor Y Mejor Bienestar a través del Desarrollo Organizacional Dialógico: El Proyecto “Lo Vamos a Resolver Juntos”

Jacob Storch y Julie Nørgaard  
Aarhus, Denmark

## Movimiento del Sistema de Bienestar al Bienestar Relacional

Las municipalidades e instituciones públicas en Dinamarca están repensando el bienestar en relación con los ciudadanos. En la discusión actual sobre el bienestar, se pueden identificar dos narrativas que compiten entre sí. Una es la narrativa de empeorar las condiciones y, en última instancia, podría llegar a tener potencial de dismantelar el estado de bienestar. La otra es una narrativa acerca de cómo podemos trabajar juntos para mejorar el bienestar a través de activar los recursos existentes en los ciudadanos y en las relaciones de las cuales hacen parte (Mandag Morgen 2015:5).

La última de estas narrativas puede ser entendida dentro del marco de la noción de *bienestar relacional*. Al mirar el desarrollo del bienestar en Dinamarca y en otros países, el bienestar relacional es un término que hace referencia a la agenda de co-creación ampliamente extendida en la actualidad (NESTA, People Powered Health 2012). El término ya está siendo utilizado de manera general en el sector público danés haciendo referencia tanto a iniciar nuevas prácticas innovadoras en colaboración con los ciudadanos, como a entenderlo sólo como un término diferente a cooperación. En Dinamarca, la municipalidad de Aarhus lo llama “Repensando el bienestar”; en la municipalidad de Rødovre se llama “Trabajando juntos para Rødovre”; y en Billund dicen “Lo vamos a resolver juntos”. El término *bienestar relacional* fue acuñado por la internacionalmente reconocida emprendedora social británica, Hilary Cottam. Para Cottam, el bienestar relacional representa un cambio en la forma en que pensamos y practicamos el bienestar. Consecuentemente, al utilizar este término en este artículo, nos posicionamos en relación con la investigación orientada-en-la-práctica de Cottam, la cual identifica algunos elementos necesarios si queremos asegurar el desarrollo continuo de nuestro bienestar en nuestra práctica en las municipalidades: “El estado de bienestar se basa en un modelo desactualizado, transaccional, y necesita ser reemplazado con algo que es compartido, colectivo y relacional” (Cottam 2011:144).

El bienestar relacional es un movimiento que se aleja del pensamiento de transacción, hacia un modelo de colaboración en el cual el bienestar no es algo que nos damos unos a otros, sino algo que producimos y creamos juntos en condiciones relacionales.

El bienestar avanza a través lograr una mayor cooperación con los ciudadanos, un mayor foco en los recursos de los ciudadanos y un mayor foco en las relaciones de las cuales los ciudadanos hacen parte. De acuerdo con Cottam, nosotros le apuntamos al bienestar relacional como el camino para crear nuevos principios y prácticas de bienestar basadas en las capacidades y relaciones humanas, en vez de fundamentarlas en reformas institucionales y su racionalización (Cottam 2011:4). Con este término, también buscamos construir varios ejemplos, que cuando estén perfilados y diseminados, puedan servir como catalizadores del cambio para generar movimientos hacia el desarrollo de un bienestar basado-en-lo-relacional, en lo co-creacional.

Otro ejemplo de Inglaterra es un proyecto que utiliza una práctica colaborativa centrada-en-los-ciudadanos en relación con un grupo de ciudadanos que están en licencia por enfermedad a largo plazo. En adición a un aumento en la percepción de la calidad del tratamiento y de la calidad de vida entre las personas que están en licencia por enfermedad a largo plazo, el proyecto ahorró cerca de un 20% en costos para cada ciudadano participante en el proyecto. Estos resultados fueron simplemente una consecuencia de aumentar la pertenencia y motivación de los ciudadanos a lo largo del proyecto. Las personas que se encuentran en licencia por enfermedad a largo plazo representan el 50% de todas las consultas a los médicos generales, 65% de los tratamientos a los pacientes, 70% de los días de cama en hospital y 70 % de los costos en salud y sociales en el Servicio Nacional de Salud de Inglaterra (NESTA, People Powered Gealth, 2012).

**Dado el alcance de estos gastos, el ahorro potencial es enorme.**

El bienestar relacional debe ser visto como algo más que el proyecto idealista, que también es. Una aproximación a las agendas de eficiencia y efectividad en el sector público como algo interdependiente y que contiene elementos mutuamente beneficiosos de un todo mas amplio, tiene el potencial de desatar grandes beneficios para la sociedad. Tanto el aumento de la calidad, como el aumento de la eficiencia, son resultados potenciales de buena cooperación.

Un tema en común en los ejemplos mencionados es que una práctica más colaborativa, participativa y orientada-en-los-ciudadanos está trazando el curso para nuestro bienestar. Esta práctica está reduciendo el sistema de bienestar en el cual los ciudadanos esperan y son adscritos a un servicio municipal dado, gerenciado y definido por la municipalidad, mientras que en el bienestar relacional, el bienestar es medido en términos de una buena vida definida de acuerdo con los deseos personales de los ciudadanos. Esta buena vida es creada con frecuencia donde nuestras relaciones son más fuertes: en las comunidades cercanas y locales. El bienestar relacional también cambia las tareas de las municipalidades, las cuales ya no deben entregar servicios estandarizados, sino, en cambio, hacer parte en una cooperación cercana para apoyar los recursos propios, las capacidades y redes de los ciudadanos. En lugar de servir en relación con los ciudadanos, las municipalidades deben ofrecer a los ciudadanos relaciones – por ejemplo, permitiéndoles re-invitar a otros a sus vidas, incluyendo asociaciones, otros ciudadanos, negocios locales y nuevas redes.

El ciudadano individual debe adquirir la capacidad de autosuficiencia en el corto o largo plazo, ya que allí yace su gran potencial, en términos de la calidad y del empoderamiento en relación con el bienestar continuo y mejorado para los ciudadanos – así como el potencial económico. En lo que sigue, usted podrá leer acerca de cómo toda una municipalidad entera y una cultura municipal se está moviendo en nuevas direcciones, hacia un bienestar relacional mas participativo y colaborativo a través de “resolverlo juntos”.

**“El acuerdo conjunto y único en relación con los ciudadanos es lo que hace la diferencia”:  
¿Cuáles son las necesidades reales de los ciudadanos?**

Janni Due Matthiasen es una supervisora en psiquiatría social en la Municipalidad de Billund. Hace un año y medio, ella fue contactada por una enfermera de la unidad de enfermería de cuidados en el hogar. Ellas estaban encarando desafíos con relación a una persona que rechazó el

cuidado en el hogar y echó a las cuidadoras de su apartamento. La persona rehusó a tomarse su medicina y no quiso ninguna ayuda con atención práctica o residencial.

En ese momento, el personal de cuidado en el hogar estaba visitando el apartamento cuatro veces al día, en adición a una visita diaria de la enfermera. Todas esas visitas terminaron con puertas que les cerraban en la cara y con frustración para el ciudadano y el equipo; todos aquellos que visitaron el apartamento encontraron muy difícil involucrar al ciudadano en una conversación acerca de la situación. Es en este contexto que mencionamos a la enfermera llamada Janni. El personal le pidió a Janni que parara en la casa de esta persona mientras estaba haciendo otra visita. Janni se iba a reunir con esta persona para ver si ella podía entender sus deseos y necesidades. Janni tuvo éxito al poder tener una discusión con esta persona. Resultó que él había tenido dificultades teniendo que tratar con tantas personas diferentes en determinados momentos y encontró la cantidad de visitas a su apartamento abrumadoras.

Acuerdos particulares en relación con los ciudadanos: Una colaboración entre los servicios sociales, los cuidados en el hogar y las unidades de enfermería en el hogar identificaron exitosamente las necesidades actuales del ciudadano en relación con la ayuda y el cuidado. Él quería tener una visita al día, con tiempo y espacio de parte del equipo para que pudiera hablar con él y escucharlo. En términos de ayuda práctica, él quería ayuda en la compra de alimentos – y nada más. Janni, subsecuentemente realizó visitas diarias a la casa del hombre y eso también incluía la compra de alimentos. La unidad de cuidado al hogar canceló todas las visitas, y después de esto las enfermeras y los servicios sociales eran los únicos equipos municipales que podían entrar en el apartamento. Como resultado de la relación y cercanía que la nueva situación permitió, el hombre pudo nuevamente tomar su medicina y aceptar la ayuda que él necesitaba. Janni menciona:

*El acuerdo colectivo y particular en relación con el ciudadano es lo que hizo la diferencia. Nosotros establecimos un buen contacto y una buena relación al escuchar las necesidades propias del ciudadano. La habilidad para adaptarse a los deseos particulares del ciudadano es de lo que se trata el proyecto “Lo vamos a resolver juntos”. En este caso, planeamos exitosamente y coordinamos un buen intento de acuerdo con las necesidades del ciudadano. El proyecto “Lo vamos a resolver juntos” ha aumentado nuestra comprensión acerca de cuán importantes son estas habilidades profesionales esenciales.*

### **El proyecto “Lo vamos a resolver juntos”**

En el año 2013, la municipalidad de Billund lanzó un proyecto piloto llamado “Laboratorio de Innovación”. Los administradores municipales que estaban interesados en este proyecto también lo encontraron en otras municipalidades y entonces comenzaron a utilizar la frase “el ciudadano en la cabecera de la mesa”, reflejando un deseo de cuestionar la distancia municipal con el ciudadano y moverse hacia la influencia de los ciudadanos en sus propias vidas y en las soluciones apoyadas por la municipalidad. “El ciudadano en la cabecera de la mesa” fue problemático, ya que muchos encontraron infortunado que los ciudadanos tuvieran la falsa impresión y la falsa expectativa de una influencia decisiva sobre las reglas municipales y sus decisiones.

La idea de “Lo vamos a resolver juntos” emergió durante una de las primeras reuniones del proyecto. La base para las reflexiones del grupo del proyecto vino de un artículo publicado en el periódico danés Politiken, el cual describía los resultados fantásticos obtenidos en el St. Hans Hospital al convertir los cuartos de custodia involuntarios en cuartos abiertos, así como eliminando el uso de controles físicos; el hospital también mejoró la satisfacción laboral y la satisfacción de los pacientes a través de cooperar con éstos.

La retroalimentación del personal del hospital y de los pacientes reflejó la visión sostenida por los administradores de la municipalidad y por lo tanto permitió la base para renombrar el proyecto. El objetivo clave del proyecto piloto era probar cómo la organización – la Municipalidad de Billund – iba a responder a la agenda de co-creación. El proceso no buscó entregar ningún aporte específico, sino desarrollar una agenda bien fundamentada, crear aprendizaje y proveer ideas acerca de lo que significa la co-creación en la municipalidad de Billund.

El proyecto piloto tomó la forma de un taller de dos días, en el cual 125 gerentes y empleados trabajaron juntos para diseñar una serie de prototipos de prácticas colaborativas potenciales dentro de sus respectivos campos profesionales – y luego probar esos prototipos en la práctica. Al taller de dos días lo acompañaron dos talleres de un día, los cuales se desarrollaron a los dos meses, para evaluar y desarrollar prototipos para recoger nuevas experiencias y probarlos en la práctica.

El proyecto generó varias experiencias relacionadas con las comprensiones de los empleados y los gerentes acerca de las prácticas colaborativas, así como acerca de lo que pasaba cuando los prototipos eran puestos en práctica. Los participantes del proyecto también adquirieron experiencias importantes en relación con la madurez de la organización en términos de la habilidad para responsabilizarse de un proyecto organizacional de tal magnitud. Las experiencias adquiridas durante el proyecto fueron recogidas en un reporte con una recomendación para ser utilizadas en el nivel político, y acerca de como podría diseñarse un proyecto, incluyendo las justificaciones y un marco presupuestal. El reporte fue considerado en el nivel político y aprobado en otoño de 2014, para luego abrir un proceso de licitación. En enero de 2015, la organización Joint Action ganó el contrato y consecuentemente la tarea de alcanzar el objetivo del proyecto en la práctica.

La literatura sobre el desarrollo organizacional dialógico (Bushe & Storch, 2015) enfatiza en la importancia de imágenes generativas para el cambio. Una imagen generativa es la imagen motivadora del futuro que encapsula la intención de un proceso de desarrollo acerca del cambio de una práctica específica. El proyecto “lo vamos a resolver juntos” es tanto un intento empático en relación con la cooperación – trabajamos juntos para desarrollar soluciones – y un comentario acerca de las prácticas actuales. Como una forma de crear soluciones en colaboración con los ciudadanos y otros actores comprometidos, representa una desviación de la práctica municipal normal. Implica un comentario crítico que señala la necesidad de desarrollar y cambiar nuestras prácticas actuales. Se trata de un diálogo y proceso constante dirigido a llevar esta intención a contextos locales y dirigirla a colegios, preescolar, centros de cuidado del adulto mayor, los departamentos técnicos y de medio ambiente, el departamento del trabajo, etc. El gerente municipal Ole Bladt-Hansen (2015:12) describió lo anterior durante la primera fase del proyecto de la siguiente manera:

*Yo pienso que debemos entregarles nuevamente la municipalidad a los ciudadanos. Yo quiero llegar a un lugar donde llamemos a los “ciudadanos” “conciudadanos”. Esto significa que ellos deben ser una parte en encontrar nuevas soluciones y tomar responsabilidad – cuando tenga que ver con ayudarle al vecino, cuando tenga que ver con que los padres y educadores trabajen juntos para asegurar la buena vida para nuestros ciudadanos más pequeños, cuando tenga que ver con desarrollar nuevas áreas de la ciudad. Los ciudadanos son los expertos en sus propias vidas – no nosotros.*

Esto representa un reconocimiento que la municipalidad debe moverse hacia una nueva práctica pareciera que cobra sentido, pero que desafía el modelo de gestión y la narrativa que ha sostenido la municipalidad – y muchas otras municipalidades – durante muchos años. Ole Bladt-Hansen (ibid) describe este cambio de la siguiente manera:

*Por mucho tiempo vimos el bienestar como un negocio en el cual la municipalidad es la manufacturera y proveedora de los servicios para un grupo de clientes - los ciudadanos. Yo pienso que tiene mas sentido mirarlo como un negocio en el que todos aquellos que son capaces y quieren pueden tienen una voz.*

Debemos recordar que la esencia de ser de las municipalidades se basa en procesos participativos y una democracia activa. El proyecto ambicioso de desarrollo de tres años fue lanzado con la visión de entregarle la municipalidad de vuelta a los ciudadanos, aumentando la participación y la actividad en la democracia local.

Al involucrar toda la municipalidad como un participante al mismo tiempo, el proyecto involucró un alto grado de complejidad que tuvimos que abordar. Por lo tanto, el punto de partida para nosotros como consultores fue considerar la siguiente pregunta: ¿Cómo diseñamos un proceso que le de a la organización un sentido de coherencia y una mirada general de todos los componentes del proyecto, y a la vez mantener una apertura que asegure la incorporación constante de nuevos aprendizajes – y asegure que las elecciones y las actividades que dirigen el proyecto hacia adelante utilicen estos aprendizajes?

Nuestro punto de partida fue una ambición por desarrollar un proyecto ejemplar donde nuestro trabajo como consultores reflejara las intenciones inherentes al título “lo vamos a resolver juntos”. En vez de tomar control, buscamos trabajar en formas que aseguraran la pertenencia local a través de conversaciones y procesos significativos.

El enfoque elegido fue un proceso de desarrollo de competencias basado en el aprendizaje en acción para los empleados y gerentes. A los empleados seleccionados se les ofreció un curso de entrenamiento en consultoría para construir herramientas profesionales que les permitiera desarrollar actividades complejas de aprendizaje en acción en cooperación con sus gerentes y colegas.

Mientras tanto, los gerentes recibieron entrenamiento en navegar el proceso y apoyar las conversaciones que iban a permitir el surgimiento del desarrollo de nuevas prácticas. La inspiración de este enfoque se detalla (entre otras fuentes) en el libro *Desarrollo Organizacional*

*Dialógico* (Bushe, G. & Marshak, R., J. (eds) 2015). En lo que sigue examinamos el desarrollo organizacional dialógico en detalle.

### **La participación de los padres implica hablar de responsabilidad compartida**

Berit Holm Petersen trabaja como una educadora en Regnbuen, un preescolar en la municipalidad de Billund. En colaboración con el colegio de Stenderup, el preescolar aumentó la participación de los padres, quienes ahora son invitados a participar como socios claves. Berit dice:

*En el pasado no éramos muy conscientes de lo que ‘nuestros padres’ pensaban acerca de lo que un buen día en preescolar implicaba. No le preguntábamos a los padres acerca de sus deseos y valores en relación con el tiempo que sus hijos pasaban en preescolar.*

Por lo tanto, el personal del preescolar invitó a los padres del colegio y del preescolar a participar en un diálogo y conversación acerca de sus esperanzas y sueños para las vidas de sus hijos en las instituciones. Ellos hicieron una invitación a una reunión pública que fue visible para todos en el pueblo, pero que buscaba particularmente la participación de los ciudadanos que tenían lazos con el preescolar y el colegio. La reunión comenzó con una presentación del proyecto “Lo vamos a resolver juntos” dirigida a todos los participantes. El resto de la tarde se basó en las ideas de los padres en relación con los valores y las actividades que encontraban de gran importancia para las experiencias positivas en el preescolar – y sus propuestas en relación con nuevas iniciativas de las cuales los padres iban a ser responsables. Todo el personal del preescolar y del colegio participó de la reunión pública. Berit menciona:

*Ellos estuvieron extremadamente activos y participativos, y discutieron temas y fueron muy específicos. Yo creo sucedió así por que se enfocaron en sus deseos esa tarde. Ellos fueron invitados a un espacio en el que era la base del proceso.*

Un nuevo rol como coordinadora. Berit es ahora la coordinadora seleccionada para las nuevas actividades, ayudando a los grupos de padres a tener un buen inicio. Uno de los grupos está organizando espacios de juego entre los niños; Berit le ayudó a los padres a armar esos grupos, para que luego fueran los padres quienes se responsabilizaran de organizar las fechas de juego. De acuerdo con Berit esto refleja uno de los elementos centrales de la colaboración: “Los padres saben cuales son sus tareas – ellos son responsables de contactar a los otros padres y planear las fechas de juego con ellos” y el balance esencial es “ayudar a los padres a tener un buen inicio, mientras que se crean eventos gratis y se les da un sentido de pertenencia y responsabilidad para que quieran continuar teniendo nuevas iniciativas”. Adicionalmente, a las actividades organizadas por los padres, el evento de la tarde también creó nuevas relaciones y familiaridad entre los padres. Berit continúa diciendo: “Ya no solo hablamos de las niñas y los niños, sino acerca de lo que cada uno puede contribuir. Los padres son capaces de aprovechar lo que sabe cada uno”.

Este tipo de cooperación entre padres también abre nuevas formas e integrar e incluir a personas nuevas que tengan otros contextos culturales. Berit agrega que las relaciones fuertes entre los

padres tienen un efecto visible en las niñas y los niños: “Los padres adoptan una responsabilidad compartida hacia la práctica – tanto en términos de un enfoque educativo, pero también hacia cada quien como padres. Nuestra responsabilidad como padres. Nuestra responsabilidad como educadores es ayudar a los padres a tener un buen inicio. Esto lleva a generar grandes beneficios para las y los niños”.

### **Desarrollo organizacional dialógico**

El profesor canadiense Gervase Bushe y su colega americano Bob Marshak (Busche & Marshak 2015) proponen el desarrollo organizacional dialógico como un término general para procesos de cambio caracterizados por un proceso fundamentado en la participación y la cooperación. Su libro presenta un contraste con los enfoques diagnósticos del desarrollo organizacional, en donde el análisis y los datos proveen un punto de partida para el cambio fundamentado en la idea que podemos arreglar lo que no está funcionando. En el prólogo del libro, Edgar Schein hace un recuento de las conversaciones y las investigaciones originales que forman las bases para el campo del desarrollo organizacional (OD por sus siglas en inglés).

En el desarrollo organización dialógico, el estudio y los experimentos proveen la base para el aprendizaje y desarrollo organizacional, en lugar del análisis y la implementación de conceptos conocidos. El término *desarrollo organizacional dialógico* marca el regreso de un conjunto de virtudes originales relacionadas con tomar acción para cambiar las organizaciones – teniendo en cuenta los últimos 30 años de investigación y desarrollo en la práctica.

El punto en común es una familia de ideas que comparten un campo de enfoques centrales, con un conjunto de métodos para la práctica que las acompañan. Los enfoques centrales son conocidos como constructivismo social la teoría de la complejidad y la autoorganización, la teoría del discurso y del diálogo, la teoría de procesos responsivos complejos de la formación de relaciones, la generatividad y los estudios colaborativos (ibid.). Juntos, estos enfoques buscar crear una imagen de las organizaciones como comunidades sociales complejas unidas por interacciones, lenguaje y conversaciones.

En el contexto danés, la indagación apreciativa es conocida y utilizada ampliamente como un método dialógico y es uno de los enfoques más descritos para el desarrollo de procesos de desarrollo participativos. Pero el método también puede encontrarse en los libros más clásicos de desarrollo organizacional. Las fases del método (descubrir, soñar, diseñar y destino) pueden ser presentadas como un proceso diagnóstico en el cual la fase del descubrir recoge la información que luego es analizada y se constituye en la forma de la acción futura. La fase de soñar puede ser vista como una identificación creativa de problemas, donde los resultados deseados de la solución de problemas se articulan como una forma de involucrar a los participantes: la solución diseñada es implementada finalmente en la fase de destino.

¡El propósito de los métodos es su uso en la práctica! Central en la comprensión de las ideas mencionadas en líneas anteriores es el cuestionamiento de una idea clásica dominante, la cual fue articulada por Kurt Lewin (Busche & Marshak, 2015) en 1947 y sostiene que las intervenciones siguen un proceso de tres fases: “descongelar, mover y volver a congelar”. Subyacente a este supuesto se encuentra la noción de las organizaciones como algo estable, donde el cambio es temporal por naturaleza. Esta perspectiva se adecuó a las organizaciones industrializadas de ese

entonces, en un mercado donde el desarrollo era lo suficientemente lento para permitir adaptaciones continuas de las organizaciones con base en análisis. En la actualidad sabemos que las organizaciones son fenómenos sociales dinámicos y complejos, y que el cambio es una actividad constante y permanente. Dado que la era posindustrial a llegado a dominar un mundo global y digitalizado, la necesidad por un nuevo enfoque y comprensión en relación con el cambio es ampliamente necesario.

Busche y Marshak (2015) proponen la siguiente comparación entre el cambio a partir del diagnóstico y el cambio dialógico:

<b>Desarrollo Organizacional Diagnóstico</b>		<b>Desarrollo Organizacional Dialógico</b>
Positivismo, realidad objetiva	Ontología	Interpretación, constructivismo social
Sistemas abiertos	Las organizaciones son:	Redes dialógicas
Comportamiento y resultados	El foco está en:	Discurso y generatividad
Planeado, episódico	El cambio es:	Emergente, continuo e iterativo
Operan en la periferia, son colegas de	Los Consultores	Están insertos, hacen parte de
Jerárquicos, empiezan desde arriba y van hacia abajo	Los procesos de cambio	Heterárquicos, empiezan en cualquier lugar y trabajan desde allí

### **Esta Comparación Puede ser Vista Como un Continuo.**

Las organizaciones y los procesos de cambios del mundo real contienen una mezcla de los dos estilos de pensamiento, y el proyecto de la municipalidad de Billund no es la excepción. Por un lado el proyecto fue la realización de la idea involucró un cambio cultural de un modelo de municipalidad clásica enfocada en entregar orden a un modelo colaborativo y participativo. La duración del proyecto de tres años fue por lo tanto esencial, dado que se requería tiempo para que se pudiera desarrollar.

Por otro lado, existía la necesidad de planear y por lo tanto se requirió de un enfoque episódico – en parte por que el proyecto tenía sus bases en lo político, lo cual implicaba tener una explicación del mandato a través de la descripción del proceso. La complejidad del proyecto, el cual involucró cada uno de los departamentos administrativos de la municipalidad, también requirió una estructura y un cambio en la narrativa para establecer una forma de seguridad y anclaje organizacional.



## **Agentes de cambio**

Un proceso de desarrollo de competencias se encuentra en el centro del desarrollo exitoso del proyecto. El entrenamiento de aproximadamente 100 gerentes y empleados en habilidades de consultoría estableció una aproximación innovadora y radical – en lugar de dejar que consultores externos trabajaran directamente dentro de la organización, se entrenaron suficientes gerentes y empleados para asegurar que todas las unidades, departamentos e instituciones tuvieran al menos un agente de cambio dentro del personal permanente. Los agentes de cambio adquirieron habilidades profesionales para facilitar procesos y conversaciones necesarias para establecer el rango de actividades requeridas para alcanzar el propósito del proyecto. Dado que muchas de estas habilidades también eran directamente aplicables en el contacto relacional y dialógico con los ciudadanos, el proceso contribuyó al desarrollo continuo de competencias dentro del marco de nuevas formas de práctica.

### **¿Qué hace que el proyecto “Lo vamos a resolver juntos” se un proyecto dialógico de cambio?**

El proyecto tuvo la ambición clara desde el inicio por adoptar un enfoque que se relacionara con las competencias y habilidades que se necesitaba desarrollar. El enfoque se articuló como un proceso de desarrollo basado en el aprendizaje, con un foco en construir competencias internas a través de un curso para entrenar agentes de cambio, un espacio de supervisión mensual y una guía y entrenamiento continua a gerentes, para asegurar que todos los procesos en la organización se desarrollaran con los recursos y participación propia.

### **La invitación a días internos de aprendizaje**

La municipalidad de Billund extendió una invitación a días internos de aprendizaje. Anualmente durante dos días los agentes de cambio organizaron y facilitaron una conferencia para sus colegas en la cual ellos compartieron las mejores ideas, experiencias y métodos para involucrar a los ciudadanos y fomentar la colaboración organizacional entre las diferentes áreas. Las invitaciones fueron enviadas por los agentes de cambio a sus colegas.

Estos días de aprendizaje aseguraron que los empleados difundieran el aprendizaje a través de la municipalidad. Estas actividades buscaron asegurar que todos aquellos involucrados tuvieran una experiencia de primera mano de la diferencia que hace cuando les dan la oportunidad de moldear el curso de los eventos con sus propias ideas y capacidades. La idea central es que solo es posible empoderar a los ciudadanos para ser co-creadores de las iniciativas si el personal siente que sus contribuciones y experiencias hace parte del proceso. Sin embargo, esto no excluye el uso de evaluaciones y análisis más clásicos en las conversaciones del proyecto. Lo que significa es que el proyecto se fundamenta en un estilo de pensamiento donde esas perspectivas clásicas se combinan con reflexiones del personal, como, por ejemplo: “¿Cómo podemos explorar el significado de esto en relación con los desafíos que se nos presentan?” o “¿Cómo podemos vincular estas perspectivas con nuestras otras conversaciones y actividades?”

Busche y Marshak (2015:19) identifican tres dimensiones de los proyectos de cambio exitosos desde el enfoque dialógico. Ellos identificaron estas tres dimensiones al estudiar varios proyectos

de desarrollo organizacional dialógico en los cuales diferentes colegios trabajaron con el mismo enfoque basado en la Indagación Apreciativa, pero alcanzaron resultados significativamente diferentes. Los cambios exitosos están marcados por los siguientes tres criterios, los cuales presentamos como un marco para presentar las tres fases del proyecto Billund y las actividades que se desarrollaron.

1. **Cambio emergente.** Durante el proceso de cambio, tuvieron lugar cambios en los hábitos y las formas preferidas de ver el mundo. Tal y como los sistemas complejos, los sistemas sociales también son capaces de autoorganizarse alrededor de nuevas perspectivas y significados cuando se desbalancean, se interrumpen o se cuestionan.

Esto lleva a la creación de nuevas ideas, acciones y miradas que no pueden ser predichas o determinadas con anticipación. Esto puede incluir situaciones en las cuales los participantes siguen su trabajo sin darse cuenta de las posibilidades; pero ahora como un resultado del proyecto y de las nuevas ideas, ellos paran y toman acción de nuevas maneras. Estas nuevas acciones pueden representar una discontinuidad en el proceso; y, a través del poder del ejemplo, trazan una trayectoria con el poder de moldear la organización y las perspectivas de otros participantes.

2. **Cambio en una o más narrativas centrales.** Parte del proyecto involucró cambiar nuestras narrativas centrales acerca de quienes somos como organización y cómo trabajamos. Estas narrativas pueden emerger en múltiples formas. Pueden emerger a través de ejemplos que crecen y forman un nodo de nuevas prácticas, a través de líderes que articulan una narrativa poderosa, o a través de otros medios.

El punto es que, dentro de la forma de pensar del desarrollo organizacional dialógico, las palabras y el lenguaje tienen una importancia muy especial. Nosotros establecemos y atribuimos significado a nuestro mundo a través del lenguaje que usamos para describirlo. Esto incluye nuestras palabras, metáforas, documentos y conversaciones cotidianas. No podemos escapar del lenguaje, por decirlo así, en tanto que el significado que le atribuimos al mundo es creado a través del uso del lenguaje; y es a través del lenguaje que nosotros evaluamos este mundo y decidimos potencialmente el adoptar e incorporar un nuevo lenguaje que nos ayude a encontrar formas nuevas y más útiles de expresar lo que es importante. Todo lenguaje está inserto en narrativas – discursos – que forman relaciones y marcos de significado. Un cambio en la narrativa por lo tanto genera una nueva forma de usar el lenguaje.

**La creación de una imagen generativa.** Un proceso que permite la emergencia de una nueva realidad se vincula con la idea que la generatividad juega un rol crucial en los movimientos organizacionales. Dado que el significado de nuestras acciones es algo que adscribimos a nuestra práctica, en lugar de ser algo que existe independientemente de nuestras descripciones de la práctica, el lenguaje juega un rol crucial en determinar la realidad que percibimos y encontramos significativa en nuestra vida cotidiana.

Bushe (Busche & Storch, 2015:101) sostiene que la imagen generativa, tanto figurativa como literalmente, es el elemento más significativo en la documentación de los efectos a largo plazo de los proyectos de cambio. Una imagen generativa se caracteriza por dos cualidades: Permite nuevas formas de ver problemas antiguos. La imagen – la metáfora, la idea – permite a los

empleados y gerentes ver oportunidades de acción y de toma de decisión que no podían ver antes. Es una imagen atractiva, caracterizada por el deseo de los participantes de actuar en la base de nuevas ideas generadas por la imagen. El reto de las imágenes generativas es que no podemos predecir cuáles imágenes van a serlo, ni tampoco la forma en la cual van a ser recibidas. Por lo tanto, es importante que la introducción de nuevas imágenes se incorpore en estudios dialógicos, dándole a los participantes la oportunidad de explorar el significado de una imagen particular en relación con su propia práctica.

Nosotros vemos el proyecto “Lo vamos a resolver juntos” como una imagen generativa. Por un lado, traza el camino hacia la colaboración como la forma de crear soluciones; y por el otro, deja muchas preguntas y temas que requieren de una mayor exploración. La revista danesa *Mandag Morgen*, jugó un papel central en actualizar y apoyar el proyecto, ya que la municipalidad la invitó a que generara una revista que mostrara buenas historias acerca de cómo las prácticas deseadas ya habían llegado a la municipalidad. El resultado de la publicación lleva el título “Municipalidad significa Comunidad” y plantea su visión de la siguiente forma:

La visión del proyecto “Lo vamos a resolver juntos” es crear una nueva forma de trabajar para todos los empleados y gerentes en la municipalidad de Billund. [...] Además de ser un título aterrizado que refleja la mentalidad jutlándica<sup>1</sup>, también expresa la esencia de los objetivos del proyecto y su contenido. En otras palabras, el proyecto “Lo vamos a resolver juntos” hace referencia a cómo los empleados de la municipalidad deben encontrar mejores soluciones en conjunto con quienes van a recibir esas soluciones, bien sean los ciudadanos, parientes, asociaciones de voluntarios o representantes de la comunidad de negocios locales. El objetivo del proyecto “Lo vamos a resolver juntos” es crear una municipalidad que ofrece a los ciudadanos buenas oportunidades para participar en el desarrollo y en la toma de decisiones – tanto para ellos mismos como para el área en la cual viven. Esto lleva crear soluciones mejores y más eficientes, las cuales los empleados y gerentes en la municipalidad de Billund estarán probando, compartiendo y debatiendo durante la duración del periodo (*Mandag Morgen* 2015:8). El proyecto “Lo vamos a resolver juntos” combina algo nuevo algo que necesita ser cambiado, pero no especifica qué ni cómo debe ser cambiado. Por el contrario, invita a los empleados y gerentes a un proceso en el cual contribuyen a desarrollar respuestas acerca de los significa para ellos.

### **El proyecto “Lo vamos a resolver juntos” es visible en los corredores de la Alcaldía de Grindsted: Inspiración externa**

A lo largo del entrenamiento de los agentes de cambio, el proceso de desarrollo de los gerentes y las conferencias internas y externas, las mejores prácticas, las nuevas practicas y las experiencias existentes relacionadas con el bienestar participativo y organizacional de otras municipalidades, tuvieron una voz en el proyecto “Lo vamos a resolver juntos”. Entre otras, la municipalidad de Vejle, Holbæk y Hjørring compartieron enfoques innovadores para la práctica y experiencias que proven inspiración para empleados y gerentes en la municipalidad de Billund. En la foto, Julie Becker de la municipalidad de Holbæk habla acerca de un nuevo modelo de diálogo durante uno de los cursos de entrenamiento de los agentes de cambio.

---

<sup>1</sup> Juto o Jutlandés hace referencia al dialecto de la región de Jultandia en Dinamarca.

## Las tres fases del proyecto

El proyecto, se organizó como una narrativa con tres fases, de forma tal que pudiéramos invitar a empleados y gerentes de Billund a hacer parte de una narrativa más amplia, mientras también creaban un sentido de progreso y movimiento hacia delante en el proyecto. Las tres fases se articularon de manera secuencial, pero en la práctica se sobrepusieron y se fueron integrando. Nombramos las fases movilización, consolidación y realización de beneficios. El propósito fue crear un marco legítimo para lo que íbamos a encontrar durante el proyecto, y por lo tanto proveer un estructura y flexibilidad cuando los desafíos lo pudieran requerir. Cada una de las fases se visualizó de una forma constante por medio de una serie de mapas que proveían una mirada acerca de cómo los elementos individuales estaban relacionados con las tareas de varios actores comprometidos (agentes de cambio, gerentes, administradores municipales). Las visualizaciones aplicables fueron preparadas y revisadas por los gerentes y seleccionadas por los empleados respectivamente, lo cual se combinó con una oferta de entrenamiento en las habilidades de particular importancia para el periodo siguiente.

### Fase de Movilización

El punto principal de esta primera fase fue crear un movimiento a lo largo de la organización para movilizar conversaciones organizacionales y enfocarse hacia la idea de una municipalidad como una organización que crea soluciones en conjunto *con* sus ciudadanos, en lugar de hacerlo *para* sus ciudadanos. Al permitir que toda la organización en todos sus niveles se abriera a nuevas conversaciones y se examinaran las reglas de cooperación con los ciudadanos, se cuestionaron y en ocasiones se reemplazaron esas reglas con nuevas ideas y prácticas. En lugar de ofrecer una narrativa única que se adaptara a todos y rompiera con narrativas antiguas, muchas narrativas pequeñas fueron movilizadas en la forma de nuevas exploraciones y conversaciones. Estas conversaciones contribuyeron a formar una imagen generativa de la dirección hacia la cual las prácticas se están moviendo.

Antoine de Sain-Exupéry explica como la imagen generativa despierta la motivación de los participantes: “Si quieres construir un barco, no juntas personas para crear vigas o producir herramientas. No le delegas tareas ni distribuyes el trabajo – en cambio, debes despertar su anhelo por experiencias en el mar abierto”.

El proceso giró en torno a hacer participar y a motivar a los empleados en la municipalidad de Billund a que hicieran parte en trazar un camino y dirección para el viaje. De la misma forma el curso de entrenamiento de los agentes de cambio se enfocó en aprender cómo involucrar a los ciudadanos de una forma que vean un propósito más amplio ya que son parte de trazar el camino.

El módulo invitó a los empleados a involucrarse y participar en desarrollar los métodos, imágenes y conversaciones que los van a mover hacia aumentar la participación de los ciudadanos y la cooperación a través de la organización. Algunas conversaciones entre los empleados de Billund llevaron a caminos sin salida y tuvieron que ser interrumpidos, algunas crecieron, y nuevas conversaciones emergieron; todo esto contribuyó a la creación de un sentido de crecimiento en la organización de estar en el camino de algo nuevo, de estar en movimiento.

En la fase de movilización, los participantes empezaron a hacer algo nuevo y así, crear nuevas formas de práctica. Nuevas aproximaciones fueron probadas, permitiendo la emergencia de nuevas formas de práctica. La emergencia que ocurre en la fase de movilización puede ser ilustrada con la metáfora de hacer pan. Cuando usted hace pan, usted mezcla levadura, harina, agua, y de esos ingredientes individuales algo nuevo emerge: el pan. En Billund, combinamos nuevos ingredientes, permitiendo así que emergieran nuevas realizaciones y prácticas como actividades movilizadoras.

### **Fase de consolidación**

La siguiente fase marcó el inicio del proceso de consolidación, transformando las actividades en nuevas recetas para la práctica deseada. Las numerosas actividades fueron sintetizadas y descritas por los agentes de cambio en un boletín digital diseñado por el proyecto. El sistema recogió todas las actividades en un foro accesible a todos en la organización. Además de proveer una mirada general, el sistema les permitió a los participantes comentar y dialogar con otros. Lo que se presenta en el siguiente apartado, es un ejemplo de esa mirada general desde el sistema.

Además de las propias descripciones de los participantes sobre el proyecto, las mejores ideas y ejemplos se coleccionaron a lo largo del proyecto y se compartieron en publicaciones. El primer ejemplo de esto fue la revista producida por Mandag Morgen. Adicional a considerar la visión de los directivos del cambio, la publicación se enfocó en identificar ejemplos únicos de los empleados que realizaron tareas emblemáticas del propósito del proyecto “Lo vamos a resolver juntos”<sup>i</sup>. Los casos que giraron en torno a las actividades de los agentes de cambio también fueron publicados internamente y de forma constante a lo largo del proyecto.

### **“¡Si nos movemos como empleados, entonces los ciudadanos también se moverán!”**

Como parte de la Unidad de Intervención Familiar de Billund, Helle Buch Christiansen trabaja como una terapeuta familiar en la institución Familiehuset (La Casa de la Familia). En conjunto con 16 colegas y otros 8 agentes de cambio de la Unidad de Familia y Prevención, todo el departamento está trabajando ahora con un foco especial en dar vida a una práctica más participativa y colaborativa en relación con las familias con quienes trabajan. Helle dice que particularmente el personal municipal – ella y sus colegas – deben moverse para permitir esta práctica, en la cual los profesionales no solo entregan servicios de bienestar estandarizados, sino que se enfocan en contribuir a la autoconfianza de la individualidad de los ciudadanos.

El cambio inicia con nosotros. Helle Buch Christiansen dirigió una reunión del comité del proyecto “Lo vamos a resolver juntos” en la alcaldía de Grinsted. La reunión presentó una actualización del estado del proyecto mas grande de desarrollo para un grupo de administradores, directivas, gerentes de proyectos y agentes de cambio. Vimos la oportunidad de hablar con Helle acerca de lo que ella ve como los prerrequisitos más importantes para cambiar satisfactoriamente las prácticas de bienestar en la municipalidad:

*Nosotros como empleados de la municipalidad de Billund debemos enfocarnos en implementar un nuevo estilo de pensamiento en relación con el bienestar. Si no lo hacemos, entonces estaremos dándole a los ciudadanos servicios dentro de un marco determinado. Muchas personas están pegados a los métodos e ideas*

*establecidas acerca de cómo hacemos usualmente las cosas. Hay muchas más cosas que podemos hacer – sólo tenemos que romper algunas de las barreras – en toda nuestra organización tanto interna como externamente.*

Para Helle, la realización de un cambio deseado descansa en crear un enfoque más comprensivo hacia los ciudadanos – un enfoque que de sentido de pertenencia a los ciudadanos sobre sus propias vidas. En su trabajo cotidiano, la Unidad de Intervención Familiar tiene experiencias excelentes con el uso de planes de tratamiento escritos y desarrollados en conjunto con los ciudadanos: “En la colaboración relacionada con los planes de tratamiento, identificamos los recursos que tiene un ciudadano en sí o en su propia red, para que no se sienta solo en la red profesional y pueda involucrar personas relevantes de su propia red”. Helle sugiere que esto requiere un interés por parte de los profesionales para hacer cambios culturales relacionados con la identidad – y esto aplica para todos los empleados en la municipalidad. Además, ella menciona que se le debe dar atención particular al rol de los empleados en el movimiento de ser un proveedor de servicios a ser un coordinador que contribuye con conocimiento experto y experiencia:

*Como empleado, uno debe trabajar soltando responsabilidades para tener un rol de coordinado, dándole un sentido de pertenencia al ciudadano. Esto es lo que debemos recordar: la responsabilidad del desarrollo es aquella del ciudadano y es nuestra tarea como profesionales – juntos con la red y los voluntarios como recursos - coordinar esos esfuerzos, utilizando nuestros métodos profesionales y experiencia.*

Las conexiones entre disciplinas son importantes. La Unidad de Intervención familiar se ha enfocado en establecer una fuerte cooperación transdisciplinar en relación con los ciudadanos, particularmente en las relaciones cercanas con colegas; al respecto, fue particularmente beneficioso para Helle y para algunos agentes de cambio el poder visitar otras organizaciones para intercambiar conocimiento y experiencias. Por ejemplo, Helle visitó el preescolar y el colegio en Stenderup como otro agente de cambio, donde ella fue facilitadora en una reunión de ciudadanos acerca de la cooperación parental y los voluntariados. Helle dice:

*De repente comprendimos que nos podemos apoyar los unos en los otros a través de la organización, por ejemplo, consultando acerca del rol del agente de cambio y así poderlo usar de una forma más activa. Pudimos haber pasado varios días hablando y discutiendo acerca de las diferentes iniciativas en la reunión, pero los métodos permitieron la implementación rápida de iniciativas en beneficio del colegio y del preescolar. Como agentes de cambio comunicamos y compartimos nuestro conocimiento en un lugar donde hizo sentido y era necesario.*

El éxito de utilizarse mutuamente como agentes de cambio se repitió durante el día temático de la Unidad de Intervención Familiar: actuando en el rol de un agente de cambio. Helle invitó a un agente de cambio de la Unidad de Consejería Educativa Psicológica a que facilitara el evento. Como Helle sugiere, es fácil decir que debemos cooperar, pero es realmente difícil hacerlo en práctica: “debemos priorizarlo, tomar responsabilidad para su desarrollo y ayudarnos a nosotros con pequeñas mediciones – y debemos recordarnos a nosotros y a los demás que estamos en esto juntos y que debemos ayudarnos a realizar los cambios, los cuales inician por nosotros mismos”.

La fase de consolidación fue una continuación de la fase de movilización, donde el foco estuvo en recoger el proceso en un conjunto de iniciativas específicas y priorizadas que fueron desarrolladas localmente en las unidades y luego coordinadas a través de la organización. Los ciudadanos también fueron involucrados en la estrategia en el nivel de la unidad para dar ideas acerca de cómo los ciudadanos perciben las imágenes de las estrategias. Estas imágenes de estrategia representaron las estrategias prácticas en la organización y se les hizo seguimiento por medio de una práctica en la cual los gerentes y los agentes de cambio se reunieron mensualmente para discutir las actividades del siguiente mes y recoger aprendizajes, para asegurar el progreso y una considerar cómo mantener el tempo mientras se manejaban barreras potenciales sobre la marcha.

La coordinación y discusiones permanentes en la organización mantuvieron los “pies en el fuego”, asegurando que siguieran trabajando con los planes en tiempo real y manteniendo una distancia corta entre decisiones y la acción, y realizando reuniones de seguimiento. La responsabilidad de la acción también se hizo visible, y contribuyó a asegurar que se realizaran las acciones. A continuación, se ilustra el proceso de estrategia para el sistema directivo:

### **Ejemplo de un documento de estrategia con iniciativas, centrado en la administración técnica y de medio ambiente**

Todas las estrategias se escribieron en un formato simple y uniforme para toda la organización, que contenía un formato para hacerle seguimiento. El formato fue diseñado como un mandato de la dirección estratégica de un área particular, y se complementó con cuatro iniciativas estratégicas que recogían las iniciativas priorizadas con el fin de alcanzar la visión.

Las cuatro iniciativas estratégicas luego se dividieron en los beneficios esperados que quisieran crear en la organización, así como las acciones que debían ser priorizadas para asegurar la habilidad para crear resultados. Al final del segundo año del proyecto, un reporte mostró que los agentes de cambio estaban involucrados en alrededor de 200 proyectos activos.

El punto de esta estrategia es asegurar un volumen de pequeños movimientos, que se acumulan en movimientos mas grandes en el tiempo, y el de asegurar que los proyectos individuales se polinicen entre sí y por lo tanto crezcan. Así, no importa mucho que algunos (a veces muchos) proyectos se paren o nunca sean lanzados, ya que los proyectos nuevos despegan rápido y de forma más o menos explícita se construyen a partir de aprendizajes de otros proyectos – tanto de aquellos que funcionaron como de aquellos que no funcionaron.

Dado que nuestro foco estuvo en la calidad y el valor de las conversaciones, todas las unidades también tenían que dar cuenta de cómo iban a asegurar el diálogo continuo con toda la organización (arriba-abajo y a través) para permitir una precepción interna de unidad en relación con la estrategia. Las plantillas utilizadas para este propósito se pueden encontrar en la revista mencionada en líneas anteriores. Adicional a las conversaciones locales continuas, seguimientos generales sobre el proceso y del progreso general también fueron realizados.

### **Fase de realización de los beneficios**

La tercera fase, realización de los beneficios, se enfocó en desarrollar una práctica organizacional y de gestión que haga visible los beneficios que las nuevas formas de cooperación

generan. El primer paso en este proceso fue actualizar las iniciativas estratégicas de la municipalidad para asegurar un foco específico en los beneficios, así como los procesos que apoyan la realización de esos beneficios.

Un paso estratégico en este proceso fue un día de conferencia, el cual reunió a las juntas y consejos de todas las instituciones municipales, a los políticos y a los administradores municipales. El resultado de la conferencia fue un conjunto de recomendaciones específicas acerca de cómo estas juntas y consejos se involucren de formas más proactiva en el desarrollo y desempeño de la tarea principal de la municipalidad. En muchos sentidos, este fue el primer paso cultural hacia una práctica orientada a los resultados más abierta y transparente, cuyo punto focal es una cultura de aprendizaje en la cual las soluciones profesionales son discutidas y documentadas, para así asegurar aprendizajes acerca de cosas que funcionan y desarrollos en áreas que les hace falta tener resultados visibles. Estas actividades tuvieron lugar dentro del marco de cooperación con ciudadanos, ofreciendo una disrupción constante del pensamiento tradicional sobre el servicio, moviéndose hacia un enfoque único de colaboración hacia la interacción con los ciudadanos.

### **Conferencia: La Municipalidad de Billund del Mañana**

La conferencia “La Municipalidad de Billund del Mañana” es un evento anual en el cual el proyecto busca llegar a todas las esquinas de la municipalidad. La conferencia de un día asegura que el proyecto establezca contacto con todos los voluntarios de la municipalidad, varios negocios locales y compañías, etc. Estos diversos grupos de interés se reúnen para conversar, desarrollar y soñar ideas acerca de la dirección que la Municipalidad de Billund debe tomar. El evento provee una oportunidad para que estas personas se encuentren y hagan que sus voces sean escuchadas a través de la participación en el desarrollo del proyecto. Esto hace posible el generar nuevos proyectos, discusiones y actividades en nuevas comunidades y constelaciones.

En el 2016, la conferencia contó con cerca de 200 participantes, mostrando el aumento de la colaboración entre la municipalidad y las diversas juntas y consejos de la región. Las conferencias, por lo tanto, contribuyeron a hacer una realidad el proyecto “Lo vamos a resolver juntos” a través de la participación de los ciudadanos y democratizando enfoques transparentes que llevado a incluir personalidades locales a participar en diálogos y a compartir sus experiencias para promover innovación. De la mano de los desarrollos positivos durante los dos primeros años del proyecto, varios desafíos también emergieron, llevando a repensar la tercera fase del proyecto acerca de los aprendizajes y barreras encontradas a lo largo del camino en la municipalidad.

Las barreras son únicas y a la vez generales, en el sentido que vimos desafíos similares desplegarse en conexión con otras transformaciones en la municipalidad. En el siguiente apartado, vamos a revisar dos de los desafíos más significativos: el rol de la gerencia en la creación de una nueva cultura y práctica del bienestar, y la cooperación interdisciplinaria para dar respuesta a desafíos complejos enfocados a los ciudadanos.

### **Nos beneficia tanto a nosotros como a los ciudadanos si continuamos interrumpiéndonos**



Michelle Carina Christensen es una terapeuta ocupacional en el equipo de Tecnología, Vehículo y Alojamiento Asistencial, en la división de los Servicios al Adulto Mayor en la municipalidad de Billund – y también es un agente de cambio. En conjunto con otros cuatro agentes de cambio, ella es responsable de liderar un curso de consultores internos en la municipalidad de Billund para nuevos agentes de cambios en el marco del proyecto “Lo vamos a resolver juntos”. El curso se ofrece para colegas de la municipalidad y directivos que quieran aumentar la conciencia en la co-creación con los ciudadanos y los empleados a lo largo de la municipalidad.

Del agente de cambio al agente de cambio. Durante los últimos tres años, cerca de 100 empleados y directivos de la municipalidad de Billund han terminado el curso de entrenamiento para agentes de cambio. El curso les ha dado herramientas para aumentar la participación de los ciudadanos en el desarrollo y ejecución de tareas de bienestar. En un nuevo curso de entrenamiento interno, Michelle y cuatro otros agentes de cambio aseguraron que este conocimiento fuera transferido a colegas en la municipalidad.

El nuevo curso interno de entrenamiento de consultores es estructurado por agentes de cambio para asegurar la sostenibilidad del proyecto “Lo vamos a resolver juntos” durante el entrenamiento de nuevos agentes de cambio. Michelle sostiene: “El curso de entrenamiento contribuye a asegurar que como organización nos mantengamos curiosos acerca de cómo nos podemos desarrollar y crear más historias de éxito juntos con los ciudadanos”. El curso interno de entrenamiento de consultores de a los participantes la oportunidad de aprender más acerca de qué valoran los ciudadanos, mientras también se adquiere una mayor comprensión acerca de lo que crea valor en el desempeño de las tareas cotidianas. Michelle agrega: “Si nos ponemos en los zapatos de las personas que están al otro lado de la mesa y miramos desde su perspectiva, aumenta nuestra reflexión acerca de cómo podemos trabajar desde una mayor comprensión de la situación de vida de los ciudadanos. Este es el viaje que estamos tomando con el proyecto “Lo vamos a resolver juntos”.

### **Disrupciones productivas**

El curso interno disrupciones también aumenta la conciencia de recursos existentes en la red de colegas. Los empleados son sacados de sus rutinas y contextos cotidianas y se les da la oportunidad de conocer colegas de toda la municipalidad. Michelle dice que el curso también contribuye a crear relaciones entre los empleados – ofreciendo mayor conciencia acerca de cuales profesionales pueden y deben ser involucrados en tareas específicas en relación con los ciudadanos. En palabras de Michelle: “El conocimiento de las competencias de nuestros colegas es fundamental para el éxito de las soluciones con los ciudadanos. Una cooperación que funciona bien es una base importante cuando se enfoca en el desarrollo de los ciudadanos y sus desarrollos. Por lo tanto, beneficia tanto a los ciudadanos y a nosotros si continuamos favoreciendo ‘disrupciones’ entre nosotros”.

El curso se enfoca en aprovechar los recursos propios de los ciudadanos – así como los de los colegas. “Cuando nosotros como profesionales somos capaces de hacer esto, de la mano de hacer conciencia de nuestro rol como una autoridad, podemos alcanzar mucho”, dice Michelle, para quien es importante mantener un balance en relación con esto, incluido su trabajo diario con ciudadanos que buscan diferentes tecnologías asistenciales. Citando a Michelle:

*Le debemos preguntar a los ciudadanos acerca de sus sueños y deseos – porque ellos no siempre buscan lo que realmente sueñan. Debemos iniciar conversaciones que nos acerquen a comprender sus verdaderos objetivos y deseos. El proyecto “Lo vamos a resolver juntos” abre la puerta a métodos para explorar a los individuos como personas completas. Nos hacemos aún mas conscientes acerca de cómo ‘la buena vida’ es un aspecto importante de incluso las conversaciones y diálogos pequeños con los ciudadanos.*

## **Desafíos y Barreras al Bienestar Relacional**

En conexión con el re-diseño del proyecto “Lo vamos a resolver juntos”, la dirección de la municipalidad de Billund ha identificado cinco áreas focales para responder a los desafíos y barreras que emergieron en conexión con el proyecto. En relación con la iniciativa de los administradores, los directivos de la municipalidad planearon las actividades futuras en relación con el proyecto a partir de estas cinco iniciativas y áreas focales estratégicas. Las cinco áreas focales son: 1) Identificar las necesidades y objetivos de las diferentes profesiones, 2) Vincularlas con los objetivos estratégicos, 3) Integrar la dirección general, 4) Convertirse en una forma de pensamiento en lugar de un proyecto, y 5) Prácticas que fortalecen la organización.

No vamos a elaborar en todas las cinco áreas focales, pero hemos elegido dos áreas que vemos como desafíos generales que emergen con frecuencia en otros proyectos de desarrollo: 1) Las presiones en los directivos en relación con el balance entre las tareas operacionales y los esfuerzos de desarrollo, y 2) la colaboración interdisciplinaria en la organización. Las cinco áreas focales como tales, no son áreas focales nuevas para el proyecto.

Muchas de las ideas e iniciativas hicieron parte del proyecto desde el inicio, y estuvieron presentes en la propuesta presentada a la Municipalidad de Billund al comienzo del proyecto. Se hizo evidente durante el proyecto, sin embargo, que había muy poco foco en estas cinco áreas, las cuales fueron priorizadas en el rediseño. Como consultores externos, nos hubiera gustado que las directivas de la municipalidad de Billund reconocieran que estos esfuerzos requieren atención especial en una etapa mas temprana del proceso. Pero esto confirma un punto importante acerca de los procesos de cambio dialógico: el reconocimiento no puede ser apurado. El reconocimiento ocurre cuando ocurre, y no podemos planear o apurar los procesos de cambio, los cuales deben antes que todo ser vividos por los participantes centrales.

El teórico de la complejidad, Rappaport Stacey describe el fenómeno de la siguiente manera: “Las organizaciones cambian en forma evolucionaria y los patrones de esa evolución emergen en las muchas, muchas interacciones locales de todos los involucrados, en las muchas interacciones de intención” (Bushe y Marshak, 2015:157).

Es importante que nosotros como consultores le ayudemos a los participantes, en este caso la municipalidad de Billund, a conversar acerca de sus reconocimientos y de las perspectivas que son útiles: “El rechazo del cliente del proceso propuesto puede ser entendido como una expresión de la dificultad de relacionarse con la propuesta desde lo que propone. Pero cuando ellos tienen la oportunidad de tener la oportunidad de conversar acerca de cómo un proceso puede ser ejecutado, comienzan a manifestar un proceso que los equipa con la gramática de orientación en términos de cómo pueden progresar en su organización” (Storch, 2012:82).

El consultor debe proveer soporte y permitir el tiempo suficiente a los participantes para que lo logren a su manera. Luego los participantes centrales pueden tomar la iniciativa para llevar a cabo los rediseños requeridos del proyecto cuando ellos – muy parecido a la municipalidad de Billund en este caso – lo ven significativo y están preparados para hacerlo.

Hay una razón por la cual la literatura sobre desarrollo organizacional con frecuencia hace referencia al hecho que la mayoría de los proyectos de cambio no generan los beneficios esperados que motivaron el cambio en un primer comienzo. Hacer cambios culturales de gran escala es un tema complejo que involucra una multitud de agendas simultáneamente. Típicamente, la organización debe mantener su operación al mismo tiempo que se genera el cambio. Uno debe arriesgarse a romper con hábitos y enfrenar riesgos, y a la vez ajustarse o reducir el presupuesto. Uno debe invertir tiempo y recursos en nuevas actividades, pero sin tener más horas para hacerlo. También se presentan algunos temas muy prácticos: directivos y empleados deben hacer cosas a las que puede que personalmente se opongan o que pueda que no entiendan del todo, lo cual no conduce de la mejor manera a crear cambio. En breve, es fácil ver que lo puede hacer así de difícil.

El proyecto “Lo vamos a resolver juntos” también encontró desafíos que nos gustaría compartir para ilustrar cómo una aproximación dialógica a los procesos de cambio también tiene que ver con tener el coraje y habilidad para reevaluar si las conversaciones durante el proceso planeado nos están llevando a donde queremos ir. En la municipalidad de Billund, los últimos seis meses del proyecto involucraron renegociaciones para dar respuesta a dos desafíos en particular: El apoyo a las directivas para apoyar el cambio y la falta de colaboración interdisciplinaria. En lo que sigue, vamos a explorar estas dos cuestiones como desafíos que no son únicos a este proyecto específico, sino por el contrario son barreras frecuentes que suceden en otros proyectos.

El modelo a continuación del panel de bienestar de Mandag Morgen en la publicación septiembre de 2016 titulada “Hacia más bienestar” confirma la falta de cooperación interdisciplinaria coordinada y la ausencia de apoyo de las directivas como una de las barreras centrales en el desarrollo de un mejor bienestar (Mandag Morgen 2016).

Regresando nuestro foco a la municipalidad de Billund, emerge una imagen clara del apoyo de las directivas. Esta imagen cuenta una historia de cómo las áreas donde la dirección local ha aceptado la nueva agenda también son las áreas donde los empleados hacen los mayores cambios y donde los empleados entregan los mejores resultados dentro de este nuevo marco.

Hornstrup y Johansen (2013) sugieren que la insistencia por parte de las directivas es crucial en la creación el cambio. Esto no significa que las directivas deben cambiar todo en su propia práctica. Pero significa que las directivas deben estar atentas a la importancia de su participación e en la insistencia que los empleados trabajen con la agenda de cambio aplicable, y deben contribuir y ayudar con la eliminación de obstáculos al éxito de proyecto que los empelados enfrenten.

En conexión con una evaluación del estado en el cual preguntamos acerca de la percepción de los agentes de cambio en relación con el proyecto a sus colegas, y acerca del grado en el cual experimentaron apoyo de las directivas, emergió un patrón claro, el cual fue muy evidente en las grandes áreas de bienestar con muchos empleados. El estudio mostró una correlación fuerte entre

el apoyo de las directivas percibido y la participación de otros empleados. El estudio también mostró dos cosas que vale la pena mencionar.

Primero, las directivas evaluaron en general su participación en los esfuerzos de cambio más alto que los empleados. El mensaje a las directivas parecía ser que deberían demostrar mucha más humildad en relación con su propia práctica de gestión y aumentar su consciencia acerca de lo que es importante para los empleados para asegurar que se sientan involucrados y se hagan responsables de proceso de cambio. Nosotros reconocimos esta imagen de las muchas conversaciones de supervisión y seguimiento que tuvimos a lo largo del proceso con los agentes de cambio; por un lado, tuvimos directivas que expresaron estaban haciendo todo lo que debían en relación con los esfuerzos para cambiar, pero sus empleados indicaron en las conversaciones que no compartían esta perspectiva. Nuestro mensaje en este momento es que ambas partes deben pasar más tiempo enfocándose en la calidad de su cooperación y no en la cantidad de las actividades. No tiene sentido tener reuniones si no se perciben como productivas, significativas o que conducen al desarrollo.

Segundo, el último punto hace referencia a la diferencia significativa entre aquellos que hacen parte del proyecto y aquellos que no. Es como si las personas fueran parte del proyecto o si no se salen de este en algún momento del camino. No hay mucho en el medio. Por lo tanto, la diferencia crece entre los departamentos que tienen éxito y logran la aplicación de nuevas prácticas, y aquellos que nunca lograron despegar. Otro patrón claro es la falta de coordinación interdisciplinaria de las tareas.

En años recientes, las municipalidades danesas en general han intensificado su foco en lo que se denomina “ciudadanos costosos”. El Comité Danés Nacional de Servicios Sociales publicó resultados de cómo se gastan 45 billones de Coronas Danesas (aproximado \$6.5 billones de dólares) anualmente en servicios sociales, pero esa documentación solo existe para actividades que corresponden al 10% de total de los fondos gastados. Un reporte reciente sobre un estudio realizado por el Gobierno Danés Local (la asociación danesa de municipalidades) acerca del impacto de las familias más costosas y las más vulnerables en las finanzas municipales, mostró que el 1% de los ciudadanos más costosos representan el 22% del total de los gastos individualmente atribuibles, mientras que el 10% de los ciudadanos más costosos, representan el 72% de los gastos individualmente atribuibles. El estudio también demostró que estos ciudadanos reciben grandes beneficios. Esto indica un potencial en asegurar un enfoque coordinado y comprensivo hacia el trabajo con estos ciudadanos (Gobierno Local de Dinamarca, Agosto de 2016).

**Gestionar es mostrar el camino: Cuando alguien muestra el camino, podemos crear las cultras que realmente benefician a los usuarios de las instituciones.**

El colegio Søndre es un ejemplo. En los últimos tres años ha cambiado la percepción y la forma en la cual se dirige el colegio. Los cambios no son revolucionarios en su naturaleza, sino cambios pequeños, cotidianos que tienen que ver con incorporar actores comprometidos en el trabajo con y en relación con los estudiantes. Como gerente y agente de cambio, Dorothe Bønning Møller es una de aquellas que ha sido parte del desarrollo desde el inicio del proyecto. Desde el momento inicial y el diseño preliminar del proyecto “Lo vamos a resolver juntos”, el colegio jugó un rol activo en hacer que el proyecto se convirtiera en una práctica organizacional

viva, involucrando tanto a los estudiantes como a los padres como partes fundamentales. El colegio ahora trabaja desde un enfoque más participativo. Por ejemplo:

Estudiantes como mediadores. Si usted visita el colegio Søndre durante el receso, usted encontraría algunos de los nuevos mediadores del colegio, quienes son estudiantes y ayudan a resolver las dificultades y conflictos que emergen durante el receso. Estos estudiantes son de sexto grado y enviaron aplicaciones escritas para participar de un proceso de entrenamiento de dos días liderado por dos de los profesores del colegio con entrenamiento especial en mediación.

La gerente del colegio, Dorthe Bønning Møller, habla acerca de cómo este programa involucró a los estudiantes en la definición de lo que constituyen buenas relaciones en el colegio: “Con este programa, los estudiantes son mediadores que ayudan a resolver conflictos entre otros estudiantes durante el receso. Esto aumenta el bienestar durante el receso, y más importante aún, el programa fortalece la comprensión de los estudiantes acerca de cómo se debe actuar e interactuar, así como acerca de la responsabilidad que tenemos por los demás”.

De acuerdo con Dorthe, dado que el colegio Søndre participó en el laboratorio de innovación que creó el marco para el proyecto “Lo vamos a resolver juntos”, ellos pensaron que eran buenos participantes, pero se dieron cuenta que no sabían cuán importante es involucrar a los estudiantes y a los padres en el colegio. En respuesta, los tres gerentes del colegio tomaron el liderazgo del proyecto como agentes de cambio, convencidos que el apoyo de las directivas y el ser líderes pioneros son necesarios para movilizar a todo un colegio en la misma dirección.

El liderazgo es acerca de mostrar el camino. De acuerdo con Dorthe “Tuvimos que mostrar que era importante – que era algo en lo que creíamos y que puede hacer una diferencia. Y ha hecho una gran diferencia”. Dorthe continúa:

*Eso no significa que no tengamos dudas acerca de si fue la decisión correcta el enviar tres administradores y no tres docentes al curso de entrenamiento. Si hubiéramos realizado esto último, tal vez hubiera surgido el desafío en términos de qué es lo que nosotros como administradores no vemos desde nuestra posición.*

La curiosidad y admiración acerca de sus propias elecciones de gestión que se ilustran en la reflexión de Dorthe, es la herramienta más importante para la participación exitosa. Así, ellos continúan pensando acerca de cómo hacer que las personas participen más en la forma en la que dirigimos nuestro colegio.

Nosotros hacemos las preguntas a partir de comprender la importancia de ser curiosos. ¿Qué tendría que pasar para que usted como padre venga al colegio? Y ¿Cómo le gustaría participar? La co-creación y la gestión de co-creación tiene que ver con mostrar el camino y tener el coraje para salir a un lugar desconocido donde muchas más personas tienen el derecho de definir las prácticas que deben ser seguidas. Dorthe elabora en cómo esta habilidad y nueva perspectiva sobre las tareas del colegio se ha manifestado en los últimos años:

*Ahora somos más conscientes que la responsabilidad de manejar el colegio es, por supuesto, nuestra, pero también debe ser ofrecida a otros. Ahora somos conscientes que la participación le da a los estudiantes y padres algo importante – algo de gran valor. El proceso nos ha dado a nosotros la oportunidad de*

*considerar por qué es importante ofrecer esta responsabilidad a otros, y cómo el ser reflexivos sobre nuestra propia práctica abre la puerta a nuevas posibilidades.*

Ser conscientes que el colegio puede involucrar nuevos actores en su sistema no tiene que ver con grandes iniciativas ni con mucha publicidad, sino por el contrario con pequeñas mediciones cotidianas.

En el colegio Søndre, el proyecto “Lo vamos a resolver juntos” ya no es sólo un proyecto, sino que se ha convertido en una práctica organizacional viva, como el resultado de pequeños cambios que han tenido lugar. Dorthe sugiere que no es sólo acerca de tomar nuevas iniciativas, sino de considerar cuales iniciativas deben desarrollarse, explicando lo que ella considera particularmente importante tener en mente para asegurar el éxito continuo en la creación de nuevas culturas y cambios que puedan hacer una diferencia positiva en los usuarios de las instituciones. En palabras de Dorthe,

*La reflexividad ha estado presente a lo largo del proceso. Nosotros consideramos el establecer un grupo de estudio donde los padres pudieran ser involucrados, pero después de considerarlo decidimos no lanzar la iniciativa por un número de razones. Otros proyectos fueron desarrollados con gran éxito – incluyendo las redes alrededor del colegio, donde nuestro centro para después del colegio y el club de jóvenes están mucho más involucrados en la cooperación parental y están viendo una mayor participación. Y hay muchas historias pequeñas y buenas que podemos compartir, porque hemos tenido la habilidad de reflexionar sobre las iniciativas durante el proceso y nos hemos hecho más conscientes de dónde y por qué la participación es importante para co-crear las culturas que realmente benefician a los usuarios de las instituciones.*

Este desarrollo no se ha perdido en la municipalidad de Billund, la cual está trabajando de forma diligente para crear las conexiones entre los departamentos que necesitan resolver estos desafíos complejos. Los gerentes y los agentes de cambio han sido organizados en grupos dedicados a trabajar con grupos y temáticas específicas, y se les ha encargado la tarea de desarrollar y probar nuevas prácticas. La evaluación a la mitad del proyecto mostró la tendencia que encontramos en muchas municipalidades, donde una falta de cooperación entre los departamentos representa el obstáculo más grande para resolver estos desafíos y el establecer una cooperación exitosa con los ciudadanos.

Los grupos están trabajando a partir de las mismas herramientas dialógicas utilizadas a lo largo del proyecto: desarrollando ideas, probándolas en la práctica, y luego recogiendo experiencias y desarrollando las ideas por medio de una iteración constante. Una herramienta central en este trabajo es la coordinación relacional (Gitell, 2016) la cual identifica la conexión y asegura que la calidad de esas conexiones se incorpore en las iniciativas. En nuestro estudio, los empleados señalaron la estructura en silos y la microgestión financiera en su trabajo cotidiano como barreras significativas en la colaboración con ciudadanos en el desarrollo de soluciones únicas.

En otros estudios que hemos realizado, hemos identificado un patrón interesante que aparece en todas las municipalidades. La cooperación cotidiana es vista generalmente como algo que funciona bien, y hay un alto capital social en los departamentos – una expresión de buena

cooperación y confianza entre las personas en el marco de las tareas que deben desempeñarse. Pero cuando examinamos la calidad de la cooperación entre las áreas y departamentos, encontramos una imagen diferente. Mientras la cooperación interna es buena, la cooperación entre los departamentos es baja. En la tabla que a continuación, vemos que los valores de la cooperación interna (capital social) y los valores de la coordinación relacional en los departamentos van en la misma dirección, pero los valores entre los departamentos disminuyen significativamente de un buen nivel a un nivel bajo.

Visto desde la perspectiva de los ciudadanos, lo más importante a considerar es el desempeño de tareas interdisciplinarias que perciben, mientras que el capital social es una reflexión de una perspectiva interna que se enfoca en cómo nos sentimos en relación con los demás. Así, los ciudadanos pagan el precio de la mala cooperación. En otras palabras, la complejidad organizacional cambia en relación con los ciudadanos.

Teniendo en cuenta las cifras anteriores del Gobierno Local Danés, el cual encontró que el 10 % de los ciudadanos dan cuenta del 72% de los costos atribuibles individualmente, una porción significativa del presupuesto municipal está amarrado a servicios sociales, mientras que la debilidad más grande de la organización (la cooperación interdisciplinaria) es el factor más importante para enfrentar desafíos complejos de forma exitosa en colaboración con los ciudadanos. Las municipalidades que han sido exitosas al enfrentar este desafío y han creado contextos colaborativos interdisciplinarios fuertes en cooperación con los ciudadanos, también son las municipalidades que encuentran el dinero que se necesita para proveer bienestar en beneficio del otro 90% de los ciudadanos. El enfoque dialógico ofrece una forma de abordar estos temas – temas que también requirieron de una atención especial en el proyecto en Billund.

Pensar y actuar dialógicamente, tiene también que ver con repensar de forma repetitiva nuestros propios formatos y estructuras en el proceso. La municipalidad de Billund construyó nuevas posibilidades para el proyecto a partir de puntos focales y desafíos que se consideraron esenciales y relevantes: compromiso gerencial y una inhabilidad para colaborar radicalmente a través de diferentes sectores. La municipalidad de Billund mostró el coraje e interés por dar respuesta a estos desafíos con nuevas estructuras para los siguientes seis meses del proyecto. El incluir lo dialógico requiere de flexibilidad y de considerar reflexivamente de forma constante si nuestras acciones están realizando contribuciones suficientes para alcanzar los objetivos que queremos lograr.

El juicio es una virtud clave y una competencia en la práctica dialógica y en el desarrollo de un bienestar relacionalmente orientado. En todas las reuniones con los ciudadanos, los profesionales participan de un diálogo más abierto e impredecible relacionado con los deseos únicos de los ciudadanos para sus propias vidas; y en un nivel estructural, la organización debe adaptarse con más flexibilidad para apoyar la calidad más alta en las tareas que deben desempeñarse, en lugar de adaptar el desempeño a las estructuras de la organización. El deseo de embarcarse en el viaje hacia un desarrollo organizacional más dialógico y colaboración crea las condiciones propicias para la co-creación de un bienestar más relacional y una gestión relacional nueva.

## **Conclusión**

Tomar perspectiva del proyecto “Lo vamos a resolver juntos”, desde su inicio, sus beneficios y aprendizajes que se derivan del proyecto ha sido significativo para todos aquellos involucrados en el proceso.

Es particularmente evidente que es posible llegar a varias conclusiones en diferentes momentos del proceso, y que el aprendizaje más importante en relación con esto tiene que ver con cómo operar en un medio de cambio dialógico implica desarrollar la habilidad de participar en prácticas que cambian constantemente. En este medio, iniciar nuevos diálogos y conversaciones tiene un gran potencial para guiar el cambio en la dirección deseada.

Basados en un enfoque dialógico, los grandes proyectos organizacionales pueden estructurarse en una forma que involucre varios actores que estén vinculados a la práctica en conversaciones que contribuyan a definir y ajustar los movimientos. Este tipo de procesos de cambio requiere que los participantes enfrenten las dificultades – unas dificultades beneficiosas y productivas que permiten la emergencia de nuevos temas y conversaciones, y guían a los participantes hacia nuevos patrones y viajes que también van a ser difíciles en algunos momentos a lo largo del camino.

Los hábitos viejos se hacen visibles a través de la disrupción, a través de actividades movilizadoras, nuevas reuniones y nuevas conversaciones que lleven a la organización en nuevas direcciones. Lo que parece ser una dificultad desde una perspectiva puede llegar a ser productiva. También puede llevar a que se abandonen ciertas actividades. Esta claridad es con frecuencia invisible cuando se está en medio del movimiento.

Todo el proceso en la municipalidad de Billund, giró alrededor de definir lo que significa encontrarse en medio de este cambio. Todas las actividades en el proceso se enfocaron a desarrollar y fortalecer la habilidad de navegar entre las preguntas que emergen naturalmente dentro de el contexto dialógico.

Hemos trabajado para alejarnos de un deseo por arreglar y comprender la vida organizacional, hacia trabajar de una reunión exploratoria más abierta e impredecible con los ciudadanos, quienes encarnan la verdadera razón del trabajo y existencia de la organización.

Una lección importante del proceso que es este movimiento requiere un alto nivel de claridad sobre las expectativas de las directivas. Es importante determinar el rol de las directivas en crear una agenda nueva. La parte del proyecto que tuvo el éxito mas grande fue el desarrollo de un proceso manejado por los empleados enfocado en iniciar y ajustar un proceso de desarrollo organizacional subsecuente. Pero este proceso también nos enseñó que darle a los empleados nuevos derechos y deberes en términos de tomar la iniciativa puede poner desafíos a relaciones organizacionales más clásicas, incluyendo desafíos a la comprensión clásica, jerárquica de la gestión.

Desde un estilo de pensamiento dialógico, la gestión no es vista como un gerente practicando una cierta forma de dirección, ni tampoco es una cuestión de “liderar a través de sus empleados”. Desde un estilo de pensamiento dialógico, la gestión son conversaciones que contribuyen a definir los movimientos deseados y beneficiosos para la organización – no es importante quién toma la decisión, siempre y cuando la conversación tenga lugar y guíe los esfuerzos hacia la



toma de decisiones aún más sabias. La gestión dialógica puede ser vista de forma análoga como invitar a los ciudadanos a convertirse en participantes importantes en el desarrollo y ejecución de nuestras tareas relacionadas con el bienestar. El factor crucial es que los ciudadanos adquieran un sentido de pertenencia en relación con lo que tiene lugar. No debemos ayudar a los ciudadanos realizando cosas por ellos o asumiendo responsabilidad por sus vidas, sino que debemos asegurar que los ciudadanos tengan las condiciones adecuadas para que las actividades correctas y los movimientos tengan lugar en sus vidas. Los ciudadanos deben encontrar un sistema donde los profesionales hayan renunciado al derecho insaciable por definir el servicio.

De forma similar, el gerente dialógico debe estar preparado para renunciar al derecho de definir los movimientos de la organización e invitar a los empleados a participar en conversaciones que hagan de la gestión algo que es definido conjuntamente por los empleados y los gerentes (Storch, 2012). Si no alejamos un poco y tomamos perspectiva en términos del desarrollo de nuestro bienestar, muchas municipalidades están claramente en la vía de pensar el bienestar desde una base más participativa y relacional.

Cada vez más narrativas positivas orientadas en la práctica acerca del bienestar sostenible están ayudando a probar que la práctica que buscamos ha llegado a muchos lugares en Dinamarca. El aumento en la cooperación que atrae a muchos participantes nuevos al proceso, creando nuevas redes y conexiones, es crucial para una aproximación integrada a la calidad y eficiencia, como dos factores que se benefician mutuamente en el sector público. Como resultado, ha sido posible generar un gran potencial en la sociedad, liberando un valor económico y humano significativo. El bienestar relacional muestra que la buena cooperación puede resultar en mejorar tanto en la calidad como la eficiencia. Esperamos que esta historia le haya ayudado a inspirarse para emprender el viaje hacia un mayor y mejor bienestar.

#### **Nota de los Autores:**

Julie Nørgaard  
Consultora y Editora, *Joint Action*  
[julie@joint-action.dk](mailto:julie@joint-action.dk)

Jacob Storch  
Fundador, *Joint Action*  
Fundador y organizador principal de la conferencia internacional, Bienestar Relacional.  
[jacob@joint-action.dk](mailto:jacob@joint-action.dk)

Publicado originalmente en *Journal on Leadership and Organization Development*, Volume 8, Issue 1, 2017. Reinpresso con permiso de Mindspace Publishing, Copenhagen, Denmark.

#### **Nota del Traductor:**

Carlos Felipe Villar-Guhl  
Consultor Sistémico y Coach  
[carlosfelipevillar@gmail.com](mailto:carlosfelipevillar@gmail.com)

---

Notas finales:

‡Esta publicación está disponible en [www.relationelvelfaerd.dk](http://www.relationelvelfaerd.dk)