



**UCEMA** |

# **PLAN ESTRATÉGICO SAN MIGUEL 2015: UNA VISIÓN COMPARTIDA**

Autor: Marcelo Luis Conzi.  
Profesor tutor: Ignacio Bossi.  
Instituto: UCEMA.

*“Nadie quiere perder su tiempo trabajando de acuerdo a una visión que no motiva ni inspira” – Richard Barrett*

*“¿Ud. remaría con fuerza en un bote si no le explicaran hacia dónde éste se dirige? Yo no. Una visión de futuro es eso, es el “sueño del pibe” ambicioso pero realizable, es la institución que soñamos en el futuro. Nada hay más potente para movilizar a la gente”.*  
*- Mario Waissbluth*

## ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. La brecha observada	
2.1 La Visión Compartida como posibilidad.....	5
2.2 Situación actual.....	6
3. Elementos relevantes del contexto	
3.1 Intendente.....	7
3.2 Contexto nacional.....	9
3.3 Contexto provincial.....	9
3.4 Contexto municipal.....	9
4. Mi rol en el proyecto.....	10
5. Aprendizajes de otros proyectos similares.....	11
6. Diagnóstico actual	
6.1 ¿Por qué estamos donde estamos?.....	13
6.2 Opinión de los expertos.....	14
6.3 Conclusión total del diagnostico.....	19
7. Diseño de un Plan de plan para crear la Visión Compartida.....	20
8. Anexo.....	23
9. Bibliografía.....	24

## *1. Introducción*

La idea del presente trabajo es diseñar el proceso de construcción de una Visión Compartida para la Municipalidad de San Miguel. Dicha Municipalidad se encuentra actualmente liderada por el Dr. Joaquín de la Torre. La importancia de tener una Visión Compartida en una organización es que se logra el compromiso de todos sus miembros, y de esta manera, cada uno da el máximo potencial que tiene, su máxima productividad. A través de ella, se busca la respuesta de dos preguntas: ¿qué es lo que se quiere? ¿Cuál es el fin que se persigue?

El objetivo es definir, por consenso, la visión de futuro que se tiene de San Miguel; lograr un acuerdo mínimo entre los empleados, la conducción y la comunidad de hacia dónde se quiere ir, cuál es el desarrollo que se desea, cuáles son los valores más ponderados. Esto es fundamental para establecer el rumbo y determinar las prioridades en cuanto a su acción, para, de este modo, definir el papel que desempeña cada uno de los actores involucrados en este proceso.

Este trabajo intenta ser una herramienta para los conductores del municipio y su propósito es que sirva de guía para la adopción de políticas públicas que permitan el desarrollo y la implementación de la visión de ciudad que se tiene.

El Intendente, Dr. Joaquín de la Torre, brinda ideas claras de qué es lo que quiere en la gestión, y creo que esas ideas rectoras deberían ser las bases para la conformación de la Visión Compartida de la Municipalidad de San Miguel. Estas ideas son:

- Búsqueda del Bien Común
- Transformar la realidad
- Mejorar la calidad de vida de todos los vecinos
- Dejarle un mundo mejor donde vivir a nuestros hijos.

Pienso que estas ideas no están totalmente encarnadas actualmente en la organización, y por lo tanto, los empleados no están comprometidos y no se están brindando al máximo. En este sentido, intento con el presente trabajo desarrollar el proceso a través del cual se va a descubrir cuáles son los valores preponderantes de los empleados de planta del municipio, de los empleados políticos, de los ciudadanos y del Intendente.

Por todo lo expuesto anteriormente, este trabajo busca ser un instrumento de gestión para el mediano plazo que permitirá a los recursos humanos de la municipalidad

cumplir colectivamente sus roles de manera que operativicen la misión y visión que se cree en el municipio.

## *2. La Brecha Observada*

### *2.1 La Visión Compartida como posibilidad*

Este proyecto está inspirado en el reconocimiento de la importancia del trabajador con capacidad mental y emocional, y en el valor del aprendizaje organizacional. No se concibe a la organización, como sucedía antiguamente, como una máquina en la cual la mano de obra y los materiales eran vistos como entradas y los productos y servicios como salidas. Según esta concepción, la tarea de la conducción consiste en optimizar los sistemas y los procesos para que brinden la mayor recompensa financiera posible. Esto se logra controlando la productividad, la eficiencia y la calidad. El problema de maximizar la producción y minimizar los costos es visto como una simple cuestión de ingeniería.

En cambio, este trabajo adopta la concepción que concibe a las organizaciones como organismos vivientes que contienen todo el espectro de las emociones humanas. Y dentro de las organizaciones, el capital humano es uno de los principales activos. En este sentido, la conexión entre la visión de la organización y la visión de los empleados es fundamental para lograr el máximo de productividad, creatividad y lealtad. En otras palabras, las visiones de la organización y de los empleados importan. El autoconocimiento a un nivel personal y organizacional es un camino seguro hacia el progreso y el crecimiento.

Las organizaciones son organismos vivientes con motivaciones similares a las de las personas. Cada organización tiene su propia personalidad, la llamada cultura organizacional. La cultura organizacional está compuesta por un conjunto de creencias y supuestos que conforman un modelo mental acerca de cómo la gente de la organización cree que el mundo debería ser. Si la organización desea lograr un éxito perdurable, debe desarrollar una cultura que sea independiente de la personalidad del líder. Dese establecer una cultura y una identidad propias, basadas en las motivaciones colectivas y los valores compartidos por todas las personas que trabajan en la organización. Esto es lo que busco para la Municipalidad de San Miguel. Que pueda emerger una cultura organizacional definida que anhele el bien común. Que el propio interés de los empleados esté alineado con el bien del conjunto. A través de la visión, misión y los

valores pretendo crear una identidad central orientada hacia el bien común y una cohesión interna fuerte. Aspiro a poder lograr un sistema de evaluación de desempeño y un sistema de contratación de personas basados en los valores que den forma a la cultura organizacional. En definitiva, que a través de los valores y de la cultura organizacional que se defina, se evite que ante los cambios de líderes cambien a su vez los valores y la cultura organizacional. Que ésta esté siempre orientada hacia el bien común.

Como enseñan los distintos autores especialistas en la materia, la visión debería responder a las necesidades del personal y la sociedad. Ambos desean saber si el futuro que la organización se propone crear encuentra resonancia en sus motivaciones y preocupaciones. La visión es particularmente importante para el personal porque determina cómo la empresa reconoce sus expectativas. “Nadie quiere perder su tiempo trabajando de acuerdo a una visión que no motiva ni inspira”<sup>1</sup>. Y la sociedad quiere saber cómo está contribuyendo al bien común. Una declaración de visión debe alinear la motivación del personal y la motivación de la organización en el largo plazo. La resonancia ocurre cuando se comparten creencias acerca de lo que se considera importante.

Las visiones son particularmente poderosas, desde una perspectiva organizacional, cuando son compartidas por un grupo de personas. En este sentido, es importante que cada persona desarrolle su visión y misión personales.

Es por esta razón que la idea del presente trabajo no es sólo crear una visión para la Municipalidad de San Miguel. Este trabajo aspira a que esa visión sea una Visión Compartida: compartida por la conducción, por los empleados políticos, por los empleados de planta permanente y por la sociedad en general.

## *2.2 La Situación actual*

La idea del presente trabajo surge luego de analizar una situación particular: una vez que se triunfó en las elecciones presidenciales y legislativas de 2011, los distintos funcionarios perdimos el horizonte, perdimos la motivación, nos empezamos a sentir vacíos. Una vez que conseguimos el objetivo planteado (derrotar a nuestro principal oponente y ganar las elecciones), nos quedamos sin uno claro, y, consecuentemente, perdimos la motivación. Esto se ve reflejado en la organización, porque no estamos

---

<sup>1</sup> Barrett, Richard, “Liberando el alma de las empresas”, SMS Editores, 2001, pág. 104.

brindando todo el potencial que tenemos. La meta es cambiar esta situación en el mediano plazo.

Otro punto importante de la situación actual es la falta de unidad al interior del municipio, la falta de cohesión interna. Actualmente, hay subculturas organizacionales: hay divisiones según la jerarquía y la autoridad que se tenga; hay divisiones entre los empleados políticos y los empleados de planta; y, por último, hay divisiones entre los militantes históricos que acompañaron al Intendente y las personas que ocuparon cargos sin haber militado anteriormente. Esto trajo el desarrollo de la cultura del *nosotros* y *ellos*. No hay una verdadera comunidad al interior de la organización.

Además, pienso que los empleados en general no son conscientes de los valores predominantes, desconocemos si los comparten o no y no viven de acuerdo a ellos.

¿Cómo me quiero sentir?

Quiero volver a sentir la motivación y el compromiso que supe tener, pero esta vez de forma genuina, duradera. En este sentido, la idea es que ese compromiso esté fundamentado en una visión positiva, en una visión compartida por todos los funcionarios.

¿Qué quiero lograr?

Quiero que se logre crear la Visión Compartida de la Municipalidad de San Miguel. Que todos los empleados desarrollen su propia visión y misión personal y que ambas estén alineadas con la visión y misión de la organización. Que se genere una cultura organizacional orientada hacia el bien común que esté instalada en la organización más allá de los líderes de turno.

Personalmente, pienso que a través de esa Visión Compartida se va a dar un crecimiento personal y profesional en mi persona y esto va a traer aparejados rotundos beneficios para la organización.

### *3. Elementos relevantes del contexto*

#### *3.1 Intendente*

Joaquín de la Torre es Intendente de la Municipalidad de San Miguel desde el año 2007. Está llevando adelante su segundo mandato. Es abogado y proviene del peronismo. Está casado y es padre de 6 hijos. Deportista, fue jugador de rugby, entrenador y presidente del Club de Regatas de Bella Vista. Se caracteriza por ser una persona honesta y muy trabajadora.

Está logrando una verdadera transformación en San Miguel. Ganó ambas elecciones acompañando la boleta del Frente para la Victoria. Está alineado con el gobierno nacional y provincial. Ambos gobiernos han derivado recursos a San Miguel como no se había hecho en los años anteriores. Gracias a estos aportes, se asfaltaron calles, se hicieron cloacas, se está construyendo un Hospital nuevo, y muchas obras más de gran envergadura.

Dado el sistema político actual y su estructura de repartición de recursos, un municipio, con los impuestos que recauda, no puede hacer grandes obras con financiación propia. Se necesita del apoyo de los gobiernos nacional y/o provincial. En general, con los que recauda un municipio promedio del Gran Buenos Aires, solo le alcanza para pagar sueldos y realizar la recolección de basura. Aquí radica la importancia de tener una buena relación con los gobiernos federal y provincial.

Durante su primer mandato (2007- 2011), se hicieron obras como nunca antes en la historia del distrito. Se logró consolidar las cuentas municipales, se redujo considerablemente la deuda histórica del municipio, se triplicó el presupuesto gracias a la mejora de la recaudación, se dio impulso a la salud pública con la construcción y refacción de los centros de salud y del Hospital Municipal Raúl Larcade, y se hicieron grandes avances en materia de seguridad con la compra de patrulleros municipales y la instalación de cámaras de seguridad por todo el distrito, entre otras cosas. Además, se remodeló totalmente el centro comercial de la ciudad creando una shopping a cielo abierto, el Paseo de Compras San Miguel.

Todo esto derivó en una amplia victoria en las elecciones ejecutivas y legislativas de 2011. Sin embargo, en las elecciones legislativas de 2009 el oficialismo fue derrotado por el principal referente de la oposición, el ex intendente Aldo Rico. En ese momento, el Intendente tuvo que afrontar una difícil situación política. Porque perdió concejales y la mayoría en el Concejo Deliberante. A pesar de esta adversa situación, se supo recomponer, hizo los cambios que tuvo que hacer en su gabinete y logró una abultada victoria en las últimas elecciones, derrotando a Aldo Rico, quien nunca había perdido unas elecciones en San Miguel.

Actualmente, se encuentra fortalecido políticamente hablando, con mayoría en el Concejo Deliberante y posicionándose políticamente a nivel provincial. Forma parte de la nueva camada de políticos jóvenes con aspiraciones provinciales y nacionales.

### *3.2 Contexto nacional*



En ambos mandatos de la presidente Cristina Fernández de Kirchner, se han derivado muchos recursos a San Miguel, a diferencia de gestiones anteriores.

El Intendente es del mismo color político que la presidente de la Nación. Obra pública, planes y programas sociales, planes de salud y asistencia financiera ha recibido el municipio por parte del gobierno nacional.

### *3.3 Contexto provincial*

La provincia de Buenos Aires está gobernada por Daniel Scioli desde el año 2007. Gobernador del Frente para la Victoria, es uno de los candidatos presidenciales más firmes hoy en día para las próximas elecciones presidenciales de 2015.

De buena relación con el Intendente de San Miguel, el Gobernador ha visitado en reiteradas oportunidades el distrito. A diferencia de años anteriores, San Miguel está hoy en día en la agenda de discusión política provincial. Principalmente por el tema de la basura. En San Miguel funciona una parte del CEAMSE (Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado), donde se deposita la basura de la Capital Federal y de 28 municipios del conurbano bonaerense. En total, 17 mil toneladas diarias de basura. Esta situación provoca serias dificultades para los vecinos del distrito. Pero, gracias a la gestión del Intendente Joaquín de la Torre ante las autoridades provinciales, esta situación está por terminar. Se ha logrado establecer una fecha de salida del CEAMSE de San Miguel.

### *3.4 Contexto municipal*

San Miguel es un municipio del primer cordón del conurbano. Limita con Malvinas Argentinas, Hurlingham, Moreno y José C. Paz. Es uno de los distritos más importantes del Gran Buenos Aires. Tiene 82,7 km de superficie y una población de 300.000 habitantes.

Si bien el 10 de diciembre de 1995 es la fecha en que San Miguel comienza a ser un partido autónomo, no se puede negar que su historia comenzó varios años antes: durante 106 años este distrito fue la cabecera del partido de General Sarmiento, una especie de ciudad capital, un árbol del cual sus ramas crecieron tanto que debió desprenderse de ellas para formar nuevos árboles (los actuales municipios de José C. Paz y Malvinas Argentinas). Es un distrito netamente comercial, con pocas industrias instaladas.

La Municipalidad de San Miguel tiene 3.088 empleados. 1.631 (el 53%) son de planta permanente. 1.457 (el 47%) son políticos. Los empleados de planta permanente son aquellos que no pueden ser removidos cuando cambia el Intendente. En cambio, los empleados políticos son contratados transitoriamente, y la duración del contrato la decide el Intendente.

La estructura política está compuesta por el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. El Ejecutivo, que es encabezado por el Intendente, está compuesto por Secretarías. Dentro de ellas hay Subsecretarías, Direcciones Generales y Direcciones. El Legislativo lo conforma el Concejo Deliberante, compuesto por 24 concejales elegidos democráticamente.

#### *4. Mi rol en el proyecto*

El camino hasta llegar a construir una Visión Compartida lo he dividido en tres pasos:

- 1- Diseño del proyecto
- 2- Construcción de la Visión Compartida
- 3- Ejecución de la Visión Compartida

El primer paso (Diseño del proyecto) se refiere al desarrollo del proceso de construcción de la Visión Compartida. Es el diseño paso a paso de cómo construir esa visión.

El segundo paso (Construcción de la Visión Compartida) baja ese proceso diseñado a la realidad, lo hace práctico.

El tercer paso (Ejecución de la Visión Compartida) versa sobre la construcción de políticas públicas inspiradas y fundamentadas en la Visión Compartida construida.

En el presente trabajo, mi función va a ser la de diseñador. Mi tarea se va a limitar a diseñar la manera más eficiente de lograr construir una Visión Compartida. Mi objetivo es desarrollar, paso a paso, cómo la gestión del Intendente Joaquín de la Torre debería construir una Visión Compartida.

Por supuesto que el presente trabajo no podría ser llevado a cabo si no se contara con el apoyo, la aprobación y la colaboración de la cabeza de la organización, es decir, el propio Intendente. Ese es un prerequisite fundamental con el cual este proyecto cuenta. El presente trabajo pretende ser el fundamento de la transformación profunda que necesita San Miguel y ser la inspiración de las políticas públicas que se tomen para tal fin.

### *5. Aprendizajes de otros proyectos similares*

Para la realización del presente trabajo, he realizado una profunda investigación acerca de otros proyectos similares en distintos países. Hay muchos trabajos realizados relacionados con la temática de la tesina, pero yo voy a hacer referencia a tres en particular:

Plan Estratégico de la Región de Murcia 2007- 2013.

Plan Estratégico Institucional 2008-2010 de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (Perú).

Programa de Fortalecimiento del Liderazgo por Valores y Resultados en el Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires.

El Plan Estratégico de la Región de Murcia fue realizado en julio de 2006. Estuvieron involucrados la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, la Confederación Regional de Organizaciones de Empresarios de Murcia, el Secretario General de Trabajadores de la Región de Murcia y el Secretario General de Comisiones Obreras de la Región de Murcia. Entre otros objetivos, se propusieron encontrar una Visión Compartida sobre la Región de Murcia en el horizonte 2010 (para toda la década); un diagnóstico compartido sobre los principales retos de la Región; una estrategia firme de actuación para el período 2007- 2013 y la firma del Plan por parte del Gobierno Regional y los agentes económicos.

De dicho Plan Estratégico rescato la idea de involucrar a todos los actores representativos de algún sector de la sociedad. Así como en Murcia el Plan involucró a la Comunidad Autónoma de la Región, a la Confederación Regional de Organizaciones de Empresarios, a la Unión General de Trabajadores, y a las Comisiones Obreras de la Región, en San Miguel deberían estar involucrados en el proyecto: la Municipalidad, el Sindicato de Trabajadores Municipales, y, como San Miguel es un distrito que se caracteriza por la actividad comercial, debería estar involucrada la Cámara de Comercio de San Miguel.

En el punto que habla acerca de la Visión de la Región de Murcia en el horizonte 2010, el Plan dice: “Los cambios que va a experimentar la Región de Murcia durante los próximos años –digamos que durante los próximos veinte años- previsiblemente van a ser mayores que los que se han vivido durante los últimos ochenta. Que esos cambios se dirijan en una dirección u otra va a depender, sin duda, de hacia dónde desean avanzar los ciudadanos de Murcia y de hacia dónde acuerden dirigir sus esfuerzo”.

Forma parte de este Plan la definición de una estrategia, unos objetivos, y la cuantificación de los mismos, como referentes de las actuaciones a realizar durante los años venideros. La estrategia se ha definido en cinco grandes Objetivos Estratégicos que a su vez se desarrollan en veinticinco Objetivos Intermedios (u operativos).

El Plan Estratégico Institucional 2008- 2010 de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (Perú) indica que el mismo constituye un fundamental instrumento de gestión para el mediano plazo que permitirá a los recursos humanos de la municipalidad cumplir colectivamente determinados roles que operativicen la misión y visión que se tiene como entidad rectora del desarrollo local; asimismo, el PDI es y debe ser el documento orientador para la formulación de los Planes Operativos Institucionales y de los Presupuestos Anuales que permitan a la Municipalidad Provincial de Chiclayo el logro de los Objetivos Estratégicos.

Podemos ver en este caso que el Plan Estratégico intenta ser el hilo conductor de las políticas públicas que vayan a implementarse en los años siguientes para plasmar la visión de ciudad que se tiene. Este es también uno de los objetivos del presente trabajo.

El Programa de Fortalecimiento del Liderazgo por Valores y Resultados de la Ciudad de Buenos Aires fue armado para ser llevado adelante entre los años 2008 y 2011. Tenía como fin facilitar la implementación de las reformas estructurales que requería la organización. El objetivo era lograr una transformación que llevara al Gobierno de la Ciudad a un próximo estadio que reflejara los tres siguientes conceptos:

- 1- Una organización que en cada uno de sus actos diera testimonio del valor del servicio público.
- 2- Una cultura de trabajo basada en valores compartidos.
- 3- Una continua necesidad de construir una administración pública moderna y eficiente orientada a resultados.

El desafío estaba en sumar a los empleados –una amplia mayoría- a que permitieran que el cambio propuesto sucediera en un grado de avance relevante dentro de los cuatro años de gestión de gobierno. El primer ciclo de Transformación Cultural fue organizado con un análisis de siete niveles, según el modelo de Richard Barrett (autor que influyó la presente tesina), y cinco pasos de gestión del cambio que aseguraran al máximo la viabilidad de las iniciativas consideradas estratégicas.

De este trabajo pude rescatar novedosas iniciativas que pueden ser puestas en práctica en la Municipalidad de San Miguel. Por ejemplo, la idea de realizar una Encuesta de Caracterización Cultural para escuchar y conocer a los empleados, la valoración que

tienen de la organización y la aspiración de cambio a la que se sumarían. A través de esta iniciativa, en el Gobierno de la Ciudad se pudo conocer lo que los integrantes del sistema valoraban para armar una visión compartida de futuro.

Otra iniciativa interesante que pude rescatar fue la idea de los Gabinetes Ampliados, para que los referentes de conducción se mantengan informados y que ellos difundan en sus equipos los mensajes principales que quiera bajar la conducción de la organización.

## *6. Diagnóstico actual*

### *6.1 ¿Por qué estamos donde estamos?*

La situación actual de falta de motivación descrita más arriba se dio porque nuestro objetivo no estaba sustentado por una visión positiva, sino que por el contrario, por una visión negativa, que consistía en derrotar a un oponente nomás. Nunca tuvimos una visión compartida verdadera. Porque nunca tuvimos una meta clara de hacia dónde nos queremos dirigir. Además, actualmente se desconoce cuáles son los valores predominantes en la organización. Por lo tanto, no se sabe si los valores que predominarían concuerdan con los de las personas que trabajan en la municipalidad.

Las visiones que consisten en derrotar a un oponente nomás son de corto plazo, porque una vez que se consigue el objetivo, desaparece la motivación. La organización se mantiene unida mientras esté amenazada la supervivencia. Una vez que desaparece, también desaparece la visión y la energía.

Otra causa que explica la situación actual es el hecho de que dentro de la organización hay distintas subculturas: hay una clara división entre los empleados de planta permanente y los empleados políticos. Esta es la división más fuerte.

Otra división se da dentro de los mismos empleados políticos, hay divisiones entre los que militan desde hace mucho tiempo en el partido del Intendente y los empleados que ocupan actualmente cargos de poder pero no militaron en ningún partido; serían una especie de outsiders.

Dentro de los empleados políticos también hay divisiones por las jerarquías: los que ocupan los cargos más altos están claramente diferenciados del resto, falta comunicación interna. Las segundas o terceras líneas, generalmente no conocen lo que está sucediendo en la conducción de la organización en materia de gestión ni en materia de política.

Claramente, se puede apreciar una falta de cohesión interna y de unión dentro de la organización. Como consecuencia, hay muchas peleas internas que debilitan el grupo. No están todos remando para el mismo lado ni tienen todos los mismo objetivos.

## *6.2 La opinión de los expertos*

Voy a explorar en lo referido al tema en cuestión lo que dicen los siguientes autores: Peter Senge, Richard Barret y Mario Waissbluth.

Peter Senge es ingeniero, Master en Social Systems Modeling y PHD en Management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Escribió numerosos libros acerca del desarrollo organizacional.

Senge afirma “Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. [...] Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. [...] La mayoría de las “visiones” son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.”<sup>2</sup>

Senge distingue, en la difusión de las visiones, el alistamiento, el compromiso y el acatamiento (ver cuadro n°1). “El alistamiento implica libertad de elección. Es el proceso de transformarse en parte de algo por elección propia. “Compromiso” describe un estado de estar no solo alistado, sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión. Tu visión puede lograr que yo me aliste. Quizás yo desee con toda sinceridad que se concrete. Pero todavía es tu visión. Haré lo que sea necesario, pero no pasaré mis horas de vigilia pensando qué hacer a continuación. [...] Pero cuando la gente está comprometida, la “causa” puede contar con ella. Hará lo que sea preciso para que la visión se concrete. La visión la instiga a la acción. [...] Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto

---

<sup>2</sup> (Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Editorial Granica, 2004, págs. 260-261)

punto. Pero no están alistados ni comprometidos. El acatamiento a menudo se confunde con el alistamiento y el compromiso”.<sup>3</sup>

En términos de Senge, lo que aspiro para la Municipalidad de San Miguel es lograr que haya la mayor cantidad de empleados (políticos y de planta permanente) posibles comprometidos. Que quieran la visión que construyamos. Que quieran concretarla. Que hagan lo necesario y más para que se concrete.

Como mínimo, espero que los empleados estén alistados, es decir, que quieran la visión y hagan lo que sea posible para concretarla.

Sería importante, a su vez, poder detectar los empleados que acatan, los que sienten desobediencia (no ven los beneficios de la visión y no hacen lo que se espera de ellos) y apatía (no están a favor ni en contra de la visión. No manifiestan interés ni energía. Se caracterizan por manifestar la frase “¿ya es hora de irse?”).

Senge agrega: “No obstante, hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino. La persona comprometida no “respetar” las reglas del juego. Es responsable del juego. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallará modos de cambiar las reglas. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible.

[...] ¿Cuál es la diferencia entre acatamiento genuino, alistamiento y compromiso? La respuesta es engañosamente simple. Las gentes alistadas o comprometidas quieren la visión. Las gentes que acatan solo aceptan la visión. Quizás la quieran para conseguir otra cosa (conservar el empleo, complacer al jefe, obtener una promoción). Pero no quieren la visión por y en sí misma. No es su visión propia (o, al menos, no saben cuál es su visión propia).”<sup>4</sup>

Senge habla de la construcción de una visión compartida como una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las “ideas rectoras” de la organización, su visión, propósito o misión y sus valores centrales. “Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> (Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Editorial Granica, 2004, pág. 277)

<sup>4</sup> (Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Editorial Granica, 2004, págs.. 279-280)

<sup>5</sup> Senge, Peter, pág. 282

La **visión** es el “qué”, la imagen del futuro que procuramos crear. El propósito principal de una declaración de visión es describir la manera en la que una organización encuentra su realización. Enumera las intenciones de la organización con respecto al futuro que desea crear.

El propósito (o “**misión**”) es el “por qué”, la respuesta de la organización a la pregunta “por qué existimos”. “Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de una manera singular, añadir una singular fuente de valores”<sup>6</sup>. La declaración de misión debería inspirar al personal y encontrar resonancia en sus motivaciones internas. Debería también alinearse con los intereses de los vecinos. El personal quiere encontrar la satisfacción de sus necesidades a través de su trabajo.

Los **valores centrales** responden a la pregunta “¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión?” Describen cómo la organización desea que sea la vida cotidiana mientras se persigue la visión. Son creencias profundas que determinan que una cierta manera de ser o un cierto resultado es preferible a otro. Los valores se demuestran externamente a través de los comportamientos. Los valores declaran abiertamente cómo se espera que se comporten todas las personas de una organización, sin hacer distinción según la jerarquía del puesto. El propósito de establecer un conjunto de valores es adoptar un código de conducta que cree cohesión interna y sustente la visión y la misión de la organización.

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta “¿en qué creemos?”.

La motivación descrita líneas más arriba que tuvimos los funcionarios de la Municipalidad de San Miguel antes de las elecciones presidenciales y legislativas de 2011 puede tener su fundamento en lo que Peter Senge llama **visión negativa**. Él distingue una visión positiva de una negativa. “¿Qué queremos? Es diferente de ¿Qué queremos evitar? Esto parece obvio, pero las visiones negativas son más comunes que las positivas. Muchas organizaciones se mantienen unidas sólo cuando está amenazada la supervivencia. [...] Las visiones negativas son aún más comunes en el liderazgo

---

<sup>6</sup> Senge, Peter, pág. 283



público, pues las sociedades son continuamente bombardeadas con visiones “contra” la droga, el cigarrillo, la guerra o la energía nuclear.

Las visiones negativas son limitadas por tres razones. Primero, la energía que podría construir algo nuevo se encauza hacia “impedir” algo que no deseamos. Segundo, las visiones negativas connotan un sutil mensaje de impotencia: nuestra gente no tiene verdadero interés. Logran convocatoria sólo cuando hay suficiente amenaza. Por últimos, las visiones negativas son inevitablemente de corto plazo. La organización está motivada mientras subsiste la amenaza. Una vez que desaparece, también desaparecen la visión y la energía.

Hay dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en períodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento”<sup>7</sup>.

Mario Waissbluth es PhD en Ingeniería, Director Ejecutivo de IGT Consulting, empresa latinoamericana de consultoría en gestión, y miembro del directorio de diversas empresas privadas y públicas.

Waissbluth afirma: “La cultura de cualquier institución es el conjunto prevalente de ritos, símbolos, valores, prácticas y hábitos compartidos mayoritariamente por su personal, y no se logra cambiar por decreto ni en algunas semanas”<sup>8</sup>.

Acerca de la importancia de generar una visión seductora del futuro para toda organización, sostiene: “¿Ud. Remaría con fuerza en un bote si no le explicaran hacia dónde éste se dirige? Yo no. Una visión de futuro es eso, es el “sueño del pibe” ambicioso pero realizable, es la institución que soñamos en el futuro. Nada hay más potente para movilizar a la gente. Por cierto, si Ud. No le puede comunicar la nueva visión a alguien en menos de cinco minutos, y obtener una reacción de comprensión e interés, quiere decir que no se ha terminado con esta fase del proceso de cambio.

Si Ud. Cree que basta con una reunión, publicación, correo electrónico o memorándum para comunicar la nueva visión, está profundamente equivocado. Se requerirá de mucha persistencia y reiteración, y mucha relación personal entre jefes y subordinados para transmitir esta visión. Por cierto, nada perjudica más el proceso de

---

<sup>7</sup> Senge, Peter, págs. 284-285

<sup>8</sup> Waissbluth, Mario, “La Reforma del Estado en América Latina, Guía abreviada para Exploradores en la Jungla”, Polis, pág. 45.

cambio que una conducta de las autoridades inconsistente con la nueva visión”<sup>9</sup>. En este sentido, será importante para la aplicación en la Municipalidad de San Miguel, la calidad y cantidad de líderes que haya en dicha organización. El liderazgo es un tema importante para el proyecto de construcción de una Visión Compartida pero que no va a ser tratado en profundidad en el presente trabajo. Una posibilidad sería diseñar y comenzar a realizar un programa de entrenamiento de los directivos, sobre temas de gestión pública, gestión institucional, tecnologías de información, el contenido y la importancia de la visión, aspectos valóricos y emocionales, etc.

Waissbluth se refiere acerca de un error habitual en los organismos públicos que consiste en no atreverse a remover los obstáculos de la nueva visión. En este sentido, sostiene: “No he visto nunca un proceso de transformación que no tenga su “día D”. Siempre surgen obstáculos significativos, y estos pueden ser diversos: un procedimiento, una estructura, una actitud hacia los clientes, un stakeholder importante que expresa su disconformidad, y lo peor de todo, alguna persona influyente que sistemáticamente se opone a los cambios. La “oposición” sigue “sentada en la galería” viendo cómo se desenvuelve el partido, y diciendo “mira, mira...yo te dije...no se van a atrever...si aquí no va a pasar nada”. Y efectivamente, en las primeras etapas del cambio, podemos convivir con estos obstáculos...pero a la larga llega inevitablemente el “día D” en que éstos deben ser removidos con decisión, aún a costa de estar dispuesto a perder el cargo. Si esto no se hace, no se pierde una batalla, sino la guerra completa”<sup>10</sup>.

Por su parte, Richard Barrett es un reconocido autor, orador y comentarista social acerca de la evolución de los valores humanos en los negocios y en la sociedad. Sostiene que las organizaciones están aprendiendo que la única manera de lograr una verdadera ventaja competitiva es a través de su capital humano y que para que una organización logre el éxito a largo plazo debe primero convertirse en un organismo viviente e independiente que refleje los valores colectivos de todo el personal.

“Cuando el personal comparte una identidad, trata de encontrar una visión común y de vivir los mismos valores; trabaja unido por el bien común. [...] Cuando el personal es alentado a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, a dejar una contribución en su comunidad y a servir a la humanidad o al planeta, ofrecen los

---

<sup>9</sup> Waissbluth, Mario, “La Reforma del Estado en América Latina, Guía abreviada para Exploradores en la Jungla”, Polis, pág. 46.

<sup>10</sup> Waissbluth, Mario, “La Reforma del Estado en América Latina, Guía abreviada para Exploradores en la Jungla”, Polis, pág. 46.

máximos niveles de motivación, creatividad y lealtad. La motivación emocional y espiritual [...] brindan las soluciones definitivas para incrementar la productividad y la creatividad”<sup>11</sup>.

Según explica Barrett, la realización personal se alcanza cuando se logra satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales. Sólo cuando se toma el trabajo como misión se logra un trabajo que representa la pasión; la intuición y la creatividad se encienden; cuando el trabajo coincide con nuestra misión, y damos con un empleador que nos trata con justicia, tenemos una oportunidad de encontrar satisfacción personal. Barrett habla de cuatro condiciones para fomentar en cada persona una mentalidad de misión:

1- Todo el personal de la empresa debe sentir una poderosa conexión con la identidad “corporativa”. Esto requiere de una **cultura organizacional fuerte, con una visión y valores compartidos, alineados con los valores individuales del personal.**

2- La organización debe darle a todos la oportunidad de encontrar un trabajo que se corresponda con sus talentos y pasiones innatos y los lleve a ser todo lo que pueden ser y conectar la misión de la empresa con la misión individual de cada persona.

3- La organización debe crear una cultura y condiciones laborales que permitan a las personas satisfacer sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.

4- La organización debe apoyar a las personas en la búsqueda de su realización personal brindando oportunidades para su crecimiento personal y su desarrollo profesional.

### *6.3 Conclusión del diagnóstico*

Como conclusión del diagnóstico, se pueden destacar dos principales problemas: la falta de conocimiento sobre la cultura organizacional propia de la Municipalidad y la falta de cohesión interna. Como mencioné anteriormente, dentro de la Municipalidad, no hay un objetivo claro de hacia dónde se dirige la gestión. No se conocen cuáles son los valores predominantes. Consecuentemente, se desconoce cómo es la cultura organizacional de esta organización. Aquí encuentro un punto importante para remarcar: la cultura organizacional está, existe. El problema radica en que no sabemos cómo se compone. Este me parece que es uno de los puntos principales a solucionar, como indicaré más adelante.

---

<sup>11</sup> Barrett, Richard, “Liberando el alma de las empresas”, SMS Editores, 2001, pág. 13.

El otro problema que mencioné que imposibilita el desarrollo de una Visión Compartida es la falta de cohesión interna por las distintas subculturas que existen dentro de la organización.

Así como hay barreras que frenan el desarrollo de la Visión Compartida, también hay impulsores, como, por ejemplo, la propia mirada del Intendente, el Dr. Joaquín de la Torre. Es una persona que está convencido en la importancia de los recursos humanos, de la motivación, y del liderazgo de los equipos de trabajo. Cuando le comenté la idea de mi tesina me apoyó totalmente. Tanto él como el resto de la conducción, fomentan y apoyan este tipo de iniciativas. Creen en la importancia de buscar y conocer las opiniones y valores de los empleados de planta del municipio, de los empleados políticos, de los ciudadanos y del propio Intendente. Saber cuál es la visión que tienen de la municipalidad y cuál es la que anhelan. Conocer sus inquietudes y emociones.

La Visión emergería luego de encontrar el punto de equilibrio donde se unen las visiones y los valores de todos los actores mencionados, como explicaré en el siguiente punto.

#### *7. Diseño de un Plan de plan para crear la Visión Compartida*

Para diseñar el Plan, me voy a basar en el método de redacción de declaraciones que considera las necesidades pormenorizadas del personal, los clientes y la sociedad de Richard Barrett pero adaptado a la Municipalidad de San Miguel. El método se denomina “Los Cuatro Para Qué”.

1° paso: Definir la misión interna de la organización. Deben formularse dos preguntas:

1- ¿Cuál es nuestro propósito principal? Esta respuesta enfocará nuestra definición.

2- ¿Qué necesitamos para crecer y desarrollarnos como organización? La respuesta brindará elementos para una declaración inspiradora para el personal.

2° paso: Definir la visión interna. Consiste en redactar una declaración que describa lo que entendemos por realización organizacional. Formulamos esta declaración preguntando ¿para qué? a nuestra misión interna.

3° paso: Definir la misión externa. Es una declaración inspiradora que describe el servicio que brindamos a los vecinos. Consiste en preguntar ¿para qué? a la misión interna.

4° paso: Definir la visión externa. Es una declaración inspiradora que describe nuestra contribución a la sociedad. Debemos preguntar ¿para qué? a nuestra misión externa.

5° paso: Definir los valores que sustentan las motivaciones internas. Esto se hace logrando un consenso acerca de los valores que creemos nos ayudarán a cumplir nuestra visión y nuestra misión internas.

6° paso: Definir los valores que sustentarán las motivaciones externas. Logramos esto mediante un consenso sobre los valores que creemos nos ayudarán a cumplir nuestra misión y nuestra visión externas.

7° paso: Definir las motivaciones y valores de cada Secretaría. Se le pide a cada Secretario que elabore las declaraciones de misión de sus Secretarías. Las Secretarías también deberían reflexionar sobre sus valores guía y confirmar los valores organizacionales o sugerir alternativas.

8° paso: Establecer una conexión entre la misión de cada persona y la misión de la organización.

Barrett enseña que es importante saber que no siempre es posible conectar la misión personal con la misión de la unidad en la que uno trabaja. La misión personal puede estar directamente conectada con la misión de la Secretaría o de la organización. Debe haber siempre una conexión entre la misión personal y la misión y visión de algún nivel de la organización para lograr satisfacción y realización personales. **“Cuando la motivación personal y la organizacional están alineadas, la persona se conecta con sus niveles más profundos de productividad y creatividad. La mentalidad de misión se envuelve entonces en una ventaja competitiva.** [...] Las personas se alinearán solo si pueden encontrar su propia misión dentro del contexto de la visión y la misión de la organización. [...] La detección de oportunidades dentro de la misión organizacional para que cada persona encuentre un trabajo que se corresponda con su misión o visión personal es lo que crea alineación. Las personas quieren un trabajo que dé significado a sus vidas y ver cómo dejando una huella positiva contribuyen al bienestar de la organización como un todo y en la sociedad en general”<sup>12</sup>.

Una vez completados todos estos pasos, se puede desarrollar una estrategia de comunicación para informar al personal sobre la visión, misión y los valores de la

---

<sup>12</sup> Barrett, Richard, “Liberando el alma de las empresas”, SMS Editores, 2001, pág. 116.

organización. De esta manera, todos van a conocer la visión emergente de la propia organización, es decir, la Visión Compartida de la Municipalidad de San Miguel.

8. Anexo

Cuadro 1. ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN.

**Compromiso.** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructuras) que sean necesarias.

**Alistamiento.** Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.

**Acatamiento genuino.** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”. “Buen soldado”.

**Acatamiento formal.** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. “Bastante buen soldado”.

**Acatamiento a regañadientes.** No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedios, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

**Desobediencia.** No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré; no podés obligarme”.

**Apatía.** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “Ya es hora de irse?”.

## *9. Bibliografía*

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, 1998. ISBN: 9685015007.

BARRET, Richard. Liberando el Alma de las empresas. SMS Editores, 2001.

WAISSBLUTH, Mario. La Reforma del Estado en América Latina, Guía abreviada para exploradores en la jungla. Polis, Programa Latinoamericano de Gerencia Pública.