



# **SINERGI**A

## **DE LAS ALTAS MONTAÑAS**

---

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES



**SINERGIA**  
**DE LAS ALTAS MONTAÑAS**

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES

# CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

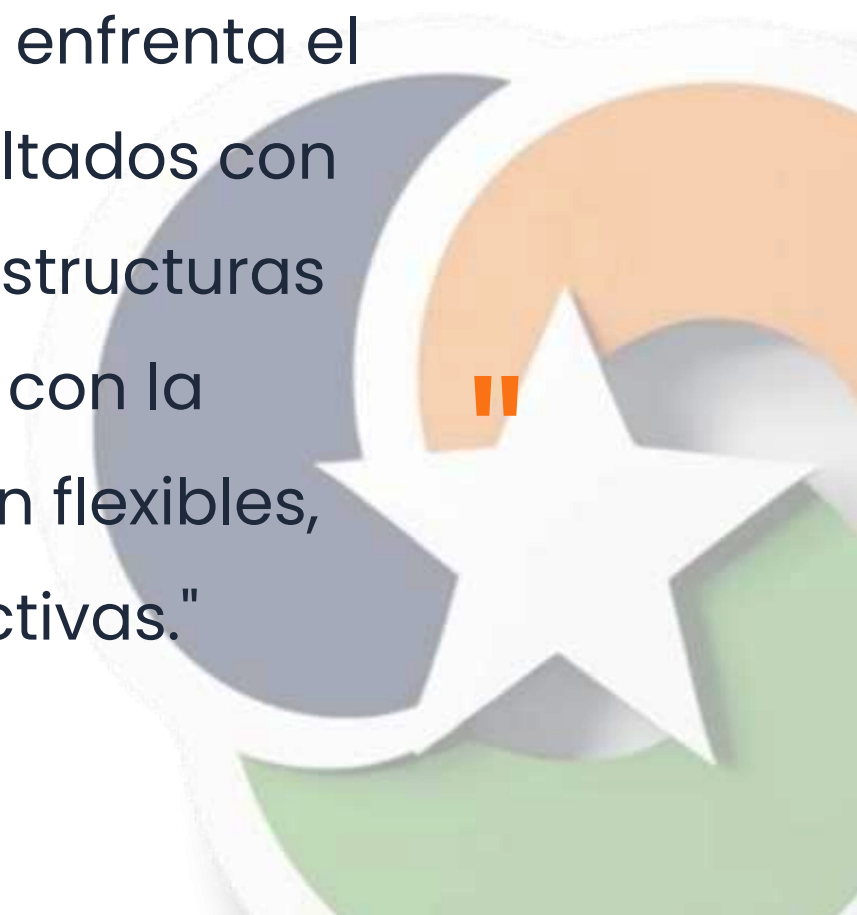
**MAE. Oscar Gasperín González**

# Introducción: El Desafío Municipal

||





"La administración pública moderna... enfrenta el desafío constante de maximizar resultados con recursos limitados... [necesitamos] estructuras operativas que no solo cumplan con la normatividad, sino que también sean flexibles, innovadoras y altamente productivas."

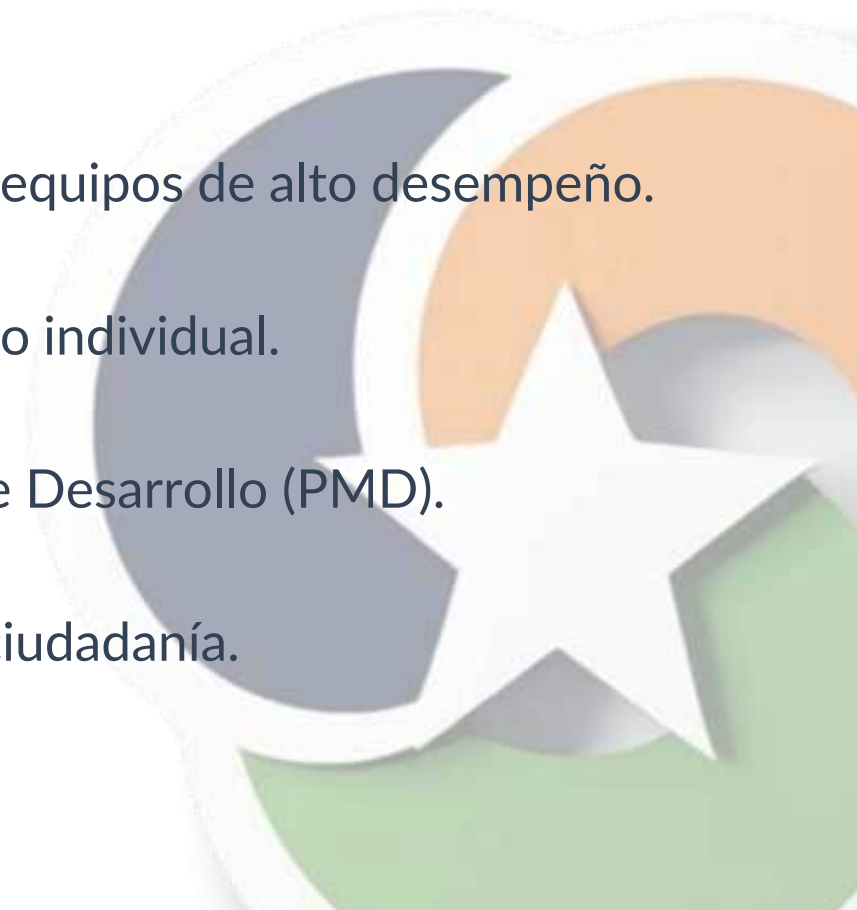
||



# Objetivo de esta Sesión

Proporcionar las herramientas y el conocimiento para iniciar o fortalecer la formación de equipos que se traduzcan en:

-  **Transformar** la noción de "grupo de empleados" en verdaderos equipos de alto desempeño.
-  **Integrar** talentos, complementar habilidades y alinear el esfuerzo individual.
-  **Alinear** el trabajo colaborativo a las metas del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).
-  **Mejorar** la gestión, la transparencia y el impacto positivo en la ciudadanía.



# Temario (Agenda)

## 1. Marco Legal

Fundamentos y estructura.

## 2. Fundamentos

Teoría de equipos.

## 3. Proceso

Las 3 fases prácticas.

## 4. Mantenimiento

Liderazgo y desarrollo.

## 5. Retos

Contexto municipal.

## Conclusiones

Beneficios clave.

---

# 1. Marco Contextual y Legal

El esqueleto sobre el que se construye el equipo.



# El Fundamento Legal: La Base de la Legitimidad



## Ley Orgánica (El "Qué")

Define la existencia, facultades y los servicios públicos (Art. 84). Es el pilar de toda la gestión municipal.



## Reglamento Interior (El "Quién")


Define el "quién hace qué". Detalla atribuciones de cada unidad, la cadena de mando y la coordinación.



## Instrumentos (El "Cómo")

El Catálogo de Puestos (ORFIS) y los Manuales de Procedimientos son claves para la profesionalización y el control.


# Pilar 1: Ley Orgánica del Municipio Libre

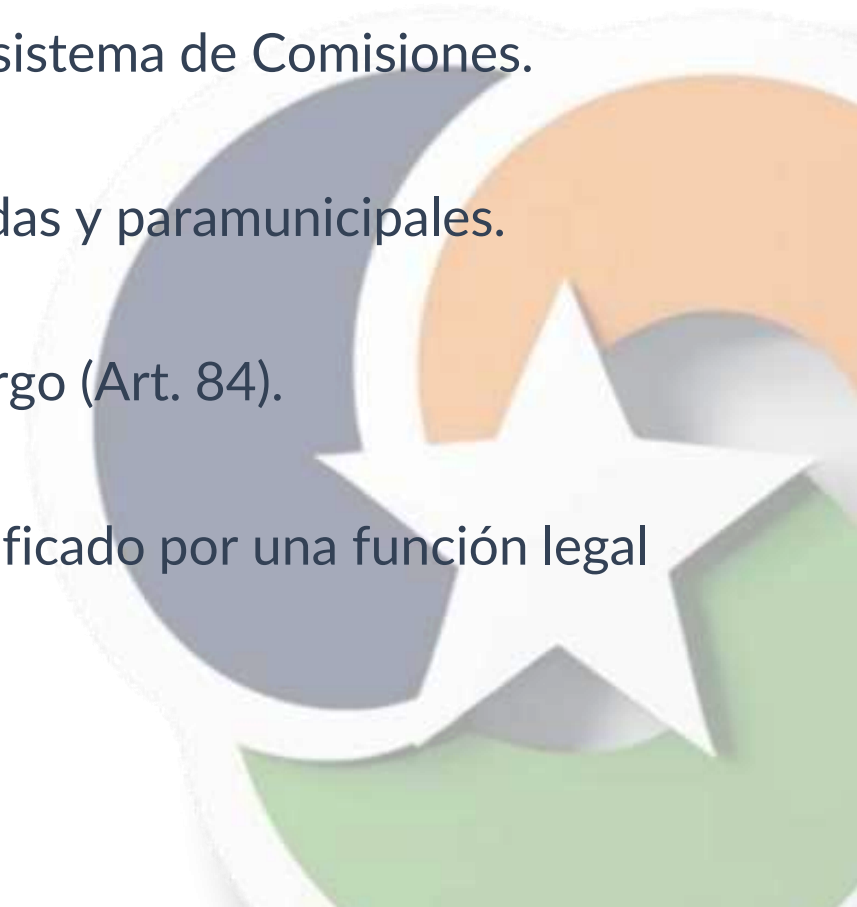
 Establece al Municipio Libre como base de la organización política (Art. 2).

 Define al Ayuntamiento (Cabildo) como autoridad máxima y su sistema de Comisiones.

 Faculta al Ayuntamiento para crear las dependencias centralizadas y paramunicipales.

 Define los Servicios Públicos que el Ayuntamiento tiene a su cargo (Art. 84).

 **Implicación:** El objetivo de un equipo debe estar alineado y justificado por una función legal emanada de esta ley.



## Pilar 2: Reglamento Interior



Define la integración y las atribuciones detalladas de cada Unidad Administrativa.



Establece la cadena de mando y las cruciales relaciones de coordinación.



Proporciona el marco legal para la formación de equipos interdisciplinarios.



Es la referencia obligada para asegurar que no haya duplicidad de funciones.



**Implicación:** Otorga certeza jurídica al equipo y define sus límites de interacción y reporte.



# El Ayuntamiento como Entidad de Servicio Público

## La Misión: El Bien Común

A diferencia del sector privado, el equipo existe para servir. Su misión no es la ganancia, sino financiar y ejecutar los servicios públicos.

## Diversidad Funcional

- **Financieras (Tesorería):** Equipos centrados en la norma, control y precisión.
- **Operativas (Obras):** Equipos centrados en logística, ejecución y respuesta rápida.
- **Sociales (Desarrollo):** Equipos con altas habilidades interpersonales y empatía.



# Instrumentos de Gestión Clave (Guía ORFIS)

## Catálogo General de Puestos

Es la herramienta de profesionalización.

Define la naturaleza funcional y jerárquica de cada puesto.

- Base para la selección de personal.
- Asegura que la selección se base en la **aptitud** y no en la afinidad política.
- Justifica la creación de plazas.

## Manuales de Organización

Son el "mapa de ruta" que guía la operación diaria del equipo.

- Delimitan funciones y responsabilidades.
- Describen las actividades secuenciadas (procesos).
- Estandarizan el trabajo para resultados confiables.

---

## 2. Fundamentos de Equipos de Alto Desempeño

El "músculo" que mueve la estructura legal.



# ¿Grupo de Trabajo o Equipo de Trabajo?

Característica	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Liderazgo	Fuerte y definido (un solo jefe).	Compartido o rotativo (facilitador).
Responsabilidad	Individual y estrictamente jerárquica.	Mutua y compartida (además de individual).
Resultados	Individuales y específicos del puesto.	Colectivos (producto del esfuerzo conjunto).
Propósito	El mismo que la misión del área.	Específico y propio del equipo.

# El Valor Agregado: Sinergia y Responsabilidad

1 + 1 > 2

Sinergia





## Sinergia

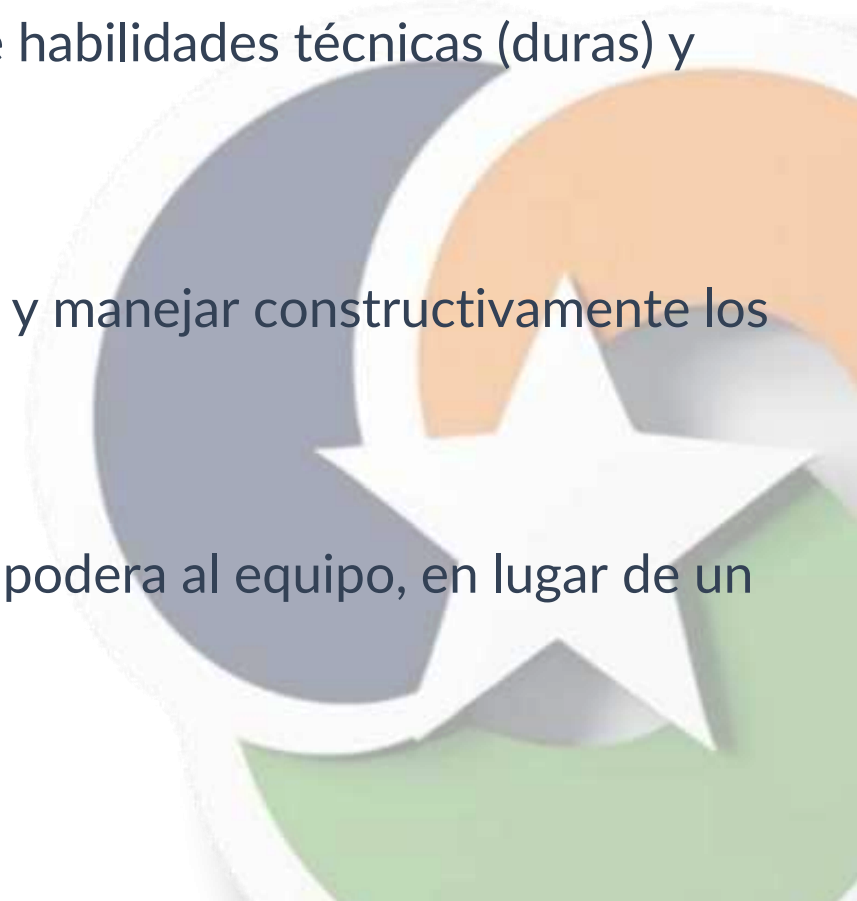
El resultado del equipo es superior al que lograrían sus miembros individualmente. Se traduce en soluciones más completas y eficientes a problemas públicos complejos.

## Responsabilidad Mutua

Es el compromiso solidario de responder por el resultado final. En el sector público, esto mitiga riesgos y asegura que los procedimientos (y la fiscalización) se cumplan en cada etapa.

# Características de un Equipo Municipal Efectivo

-  **Objetivos Claros y Alineados:** Conectados directamente al Plan Municipal de Desarrollo (PMD).
-  **Roles Definidos y Complementarios:** Se requiere una mezcla de habilidades técnicas (duras) y habilidades blandas (comunicación, negociación).
-  **Comunicación Abierta:** Protocolos claros para informar, debatir y manejar constructivamente los conflictos.
-  **Liderazgo Situacional:** El líder actúa como un facilitador que empodera al equipo, en lugar de un jefe que da órdenes.



# Alineación Estratégica: El Plan Municipal de Desarrollo

Los objetivos del equipo no pueden ser arbitrarios.

Deben estar intrínsecamente ligados al PMD.

La meta debe ser **SMART**:

- Specific (Específica)
- Measurable (Medible)
- Achievable (Alcanzable)
- Relevant (Relevante)
- Time-bound (Temporal)

**Ejemplo:** No es "recaudar impuestos", es "Incrementar la recaudación del predial en la zona centro en un 5% durante el Q2".



---

**LIDERAZGO**



- **Autocrático:** El líder toma todas las decisiones sin consultar al equipo. Se caracteriza por un control total sobre las tareas y los miembros del grupo.
- **Democrático o participativo:** Fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, la comunicación abierta y el intercambio de ideas.
- **Laissez-faire:** El líder delega casi toda la autoridad y la toma de decisiones en el equipo, ofreciendo poca o ninguna dirección.
- **Transaccional:** Se basa en un intercambio; el líder ofrece recompensas (como dinero o ascensos) a cambio de que los empleados cumplan sus tareas.
- **Transformacional:** El líder inspira y motiva al equipo a través de una visión clara, fomentando la creatividad, la innovación y el desarrollo personal de los miembros.
- **De coaching:** Se centra en el desarrollo de las habilidades y el crecimiento personal de los miembros del equipo.
- **Carismático:** El líder atrae y motiva a los seguidores a través de su personalidad, entusiasmo y encanto.
- **Burocrático:** Sigue estrictamente las reglas, políticas y procedimientos establecidos, priorizando la eficiencia y el cumplimiento normativo por encima de la flexibilidad.
- **Situacional:** El líder adapta su estilo de liderazgo a la situación específica y al nivel de competencia y compromiso del equipo en ese momento.

---

# 3. Proceso de Conformación

De la teoría a la realidad operativa: 3 Fases  
Prácticas.



# Las 3 Fases Prácticas del Proceso

## Fase 2: Integración

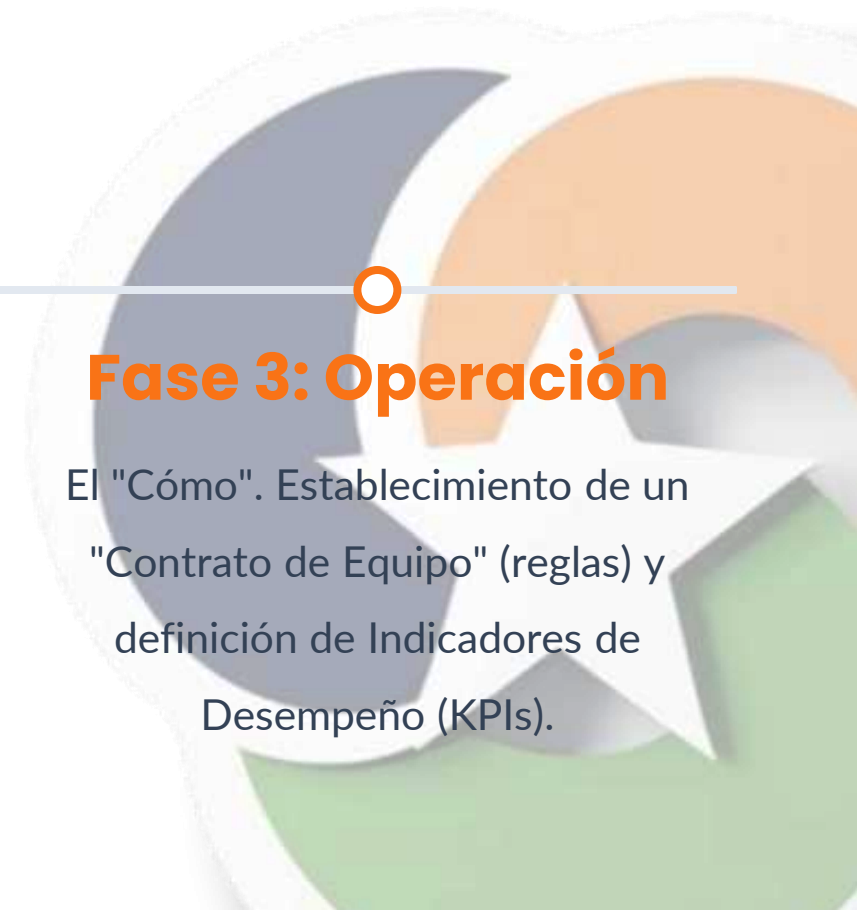
El "Quién". Selección basada en competencias y compatibilidad. Creación de cohesión inicial (Team Building).

## Fase 1: Planeación





El "Qué" y el "Por Qué". Definición de Misión, Metas SMART y Perfiles requeridos (alineados al ORFIS).

## Fase 3: Operación

El "Cómo". Establecimiento de un "Contrato de Equipo" (reglas) y definición de Indicadores de Desempeño (KPIs).



# Fase 1: Planeación (El "Qué" y "Por Qué")

-  Definir la Misión, Visión y Metas (Objetivos SMART) del equipo.
-  Asegurar que las metas se alineen a los ejes del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).
-  Identificar las Capacidades Requeridas (Conocimientos, Habilidades, Actitudes).
-  Cruzar las capacidades con el Catálogo General de Puestos (ORFIS) para justificar cada posición.



# Fase 3: Operación (El "Cómo")



## "Contrato de Equipo"

Acuerdo interno sobre cómo trabajará el equipo: reglas de reunión, toma de decisiones, manejo de conflictos, métodos de comunicación.

## Definición de KPIs

Establecer Indicadores Clave de Desempeño (Eficiencia, Calidad, Impacto) ligados a las metas SMART. Vital para la rendición de cuentas.



## Revisión (Ciclo PDCA)

Medición periódica de los KPIs para auto-corregir. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). La base de la mejora continua.

---

# 4. Estrategias de Desarrollo y Mantenimiento

Sosteniendo el alto desempeño a largo plazo.



# El Rol del Liderazgo en el Sector Público

## De Supervisor a Facilitador

El líder debe trascender el rol de "jefe" para convertirse en un facilitador ético y un modelo a seguir (Art. 7, Ley de Responsabilidades).

## Liderazgo de Servicio

- Se enfoca en satisfacer las necesidades del equipo.
- Remueve obstáculos burocráticos.
- Proporciona los recursos necesarios.
- Delega y empodera para fomentar la autonomía.



# La Importancia de la Capacitación Continua

## Capacitación Técnica

Garantiza el apego normativo y la correcta aplicación de la ley. Reduce errores y observaciones del ORFIS.

- Actualizaciones al Código Hacendario.
- Reformas a la Ley de Adquisiciones.
- Nuevas reglas de operación.

## Habilidades Blandas

Esencial para el éxito de equipos interdisciplinarios y la atención ciudadana.

- Comunicación efectiva.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Resolución de problemas complejos.

# Comunicación Efectiva

Guía para Empleados Municipales y Áreas de Operación



# Nuestra Misión: Servir



La comunicación interna no es burocracia. Es la herramienta principal para que los servicios al ciudadano funcionen con eficiencia, seguridad y calidad.



# El Impacto en Nuestro Día a Día

## Buena Comunicación

- ✓ Eficiencia (sin duplicar trabajo)
- ✓ Seguridad (protocolos claros)
- ✓ Compañerismo y cohesión
- ✓ Ciudadano satisfecho

## Mala Comunicación

- X Retrasos y duplicidad
- X Riesgos (operativos y de seguridad)
- X Fricción entre áreas
- X Quejas ciudadanas

# Pilar 1: Claridad y Precisión

Evita la jerga y las suposiciones. Sé directo y asegúrate de que te entiendan.

- ¿Quién? (¿Quién da la orden? ¿Quién la recibe?)
- ¿Qué? (¿Cuál es la tarea exacta?)
- ¿Cuándo? (¿Plazo límite? ¿Horario?)
- ¿Dónde? (Ubicación precisa, calle, número)
- ¿Por qué? (El contexto ayuda a priorizar)



# Pilar 2: El Canal Correcto



## Urgente / Campo

**Canal:** Radio, llamada telefónica.

**Uso:** Emergencias, cambios de ruta, riesgos inmediatos (Vía Pública, Protección Civil).



## Formal / Registro

**Canal:** Email, Oficio, Sistema de Tickets.

**Uso:** Solicitudes, reportes, dejar constancia, pedidos de material.



## Coordinación

**Canal:** Reunión de equipo (5 min).

**Uso:** Iniciar el día, asignar tareas, revisar pendientes (Supervisores, Cuadrillas).

# La Cadena de Mando Operativa



## 1. Detectar

El empleado en campo identifica un incidente, avería o necesidad.

## 2. Reportar

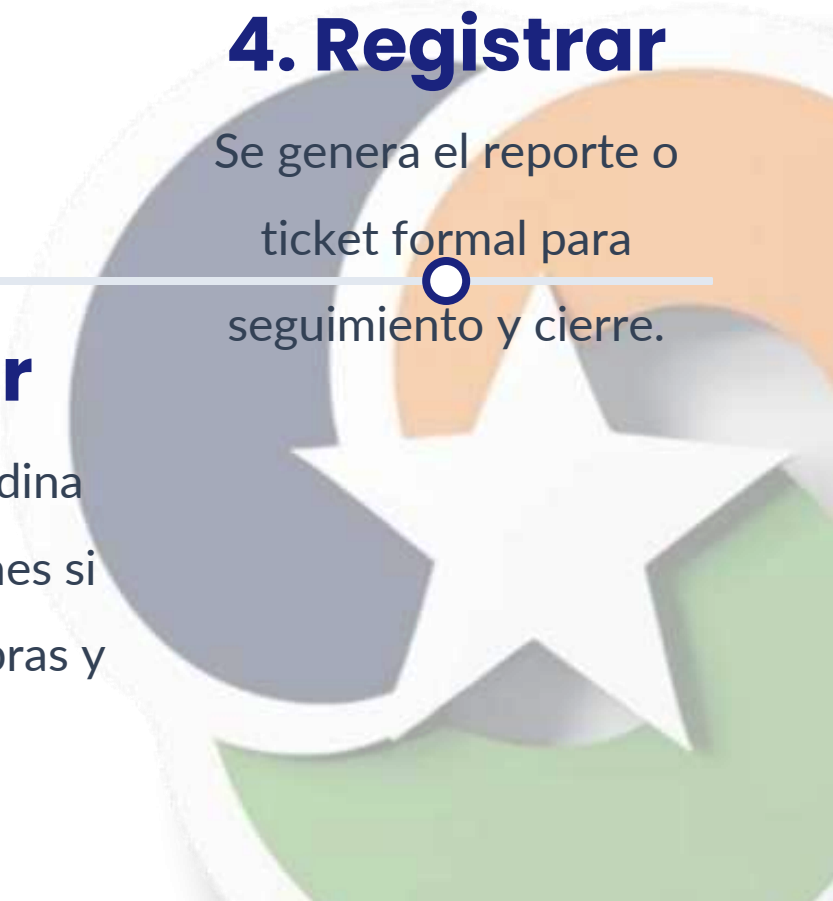
Informa de inmediato a tu supervisor o jefe de área directo. No a otras áreas.

## 3. Escalar

El supervisor coordina con otras direcciones si es necesario (ej. Obras y PC).

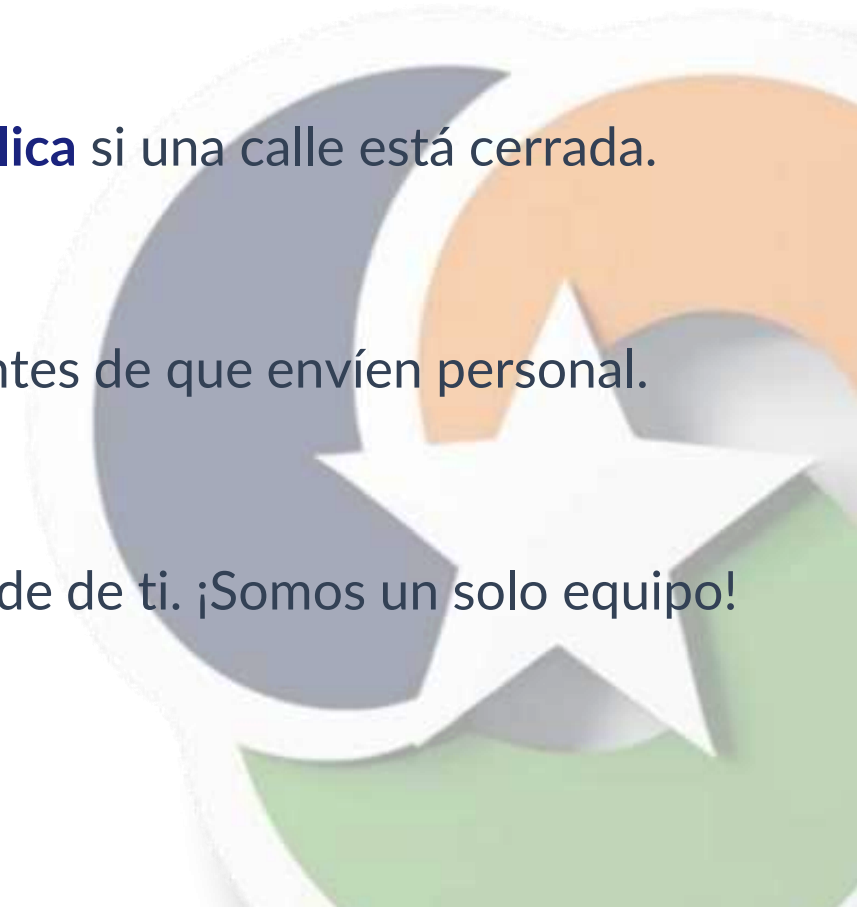
## 4. Registrar

Se genera el reporte o ticket formal para seguimiento y cierre.



# Rompiendo "Silos" entre Áreas

- **Atención Ciudadana** necesita información CLARA de **Obras Públicas** sobre los tiempos de un bache.
- **Servicios Municipales** (Limpia) debe coordinar rutas con **Vía Pública** si una calle está cerrada.
- **Protección Civil** debe informar a **Operaciones** sobre un riesgo antes de que envíen personal.
- **Tu trabajo** depende de otra área, y el trabajo de **otra área** depende de ti. ¡Somos un solo equipo!



# La Herramienta Más Importante

**" La comunicación efectiva es 20% hablar y 80% escuchar y comprender. "**

– (Escucha la instrucción completa. Escucha el reporte del compañero. Escucha al ciudadano.)



# Caso Práctico: El Bache

## **Mala Comunicación:**

Atención Ciudadana anota un reporte "en la calle principal". El papel se traspapela. Obras Públicas nunca se entera. El ciudadano se queja de la ineficiencia.

## **Buena Comunicación:**


Atención C. abre un ticket con "Calle Principal #123, riesgo de llanta". El sistema alerta a Obras.


Operaciones recibe la orden, repara y marca como "hecho". El ticket se cierra.



# Evaluación del Desempeño

 **Evaluación Objetiva:** Utilizar los KPIs definidos en la Fase 3, no la subjetividad.

 **Gestión por Resultados:** Vincular el desempeño del equipo con la eficacia del gasto público y el cumplimiento de metas del PMD.

 **Retroalimentación 360°:** Incluir la percepción de otras áreas, usuarios y colaboradores para una evaluación justa y completa.



# Reconocimiento: El Motivador Clave



## Motivación Intrínseca

El reconocimiento por el logro es un factor de motivación superior al salario (Teoría de Herzberg).



## Reconocimiento Público

Mecanismos formales y de bajo costo: Mención en Sesión de Cabildo, Gaceta Municipal o intranet.



## Incentivos No Monetarios

Capacitación especializada, mayor flexibilidad horaria, o días libres adicionales por metas cumplidas.

---

# 5. Retos y Conclusiones

Aplicando la teoría a la realidad municipal



# Retos Específicos del Contexto Municipal



## Alta Rotación de Personal

La "volatilidad política" al inicio de cada administración. Causa pérdida de memoria institucional y \*know-how\*.



## Resistencia al Cambio

Estructuras jerárquicas rígidas (burocracia) que chocan con la idea de colaboración y liderazgo facilitador.



## Restricciones Presupuestales

Límites de la Ley de Disciplina Financiera para invertir en capacitación y tecnología de colaboración.

# Beneficios de Superar los Retos



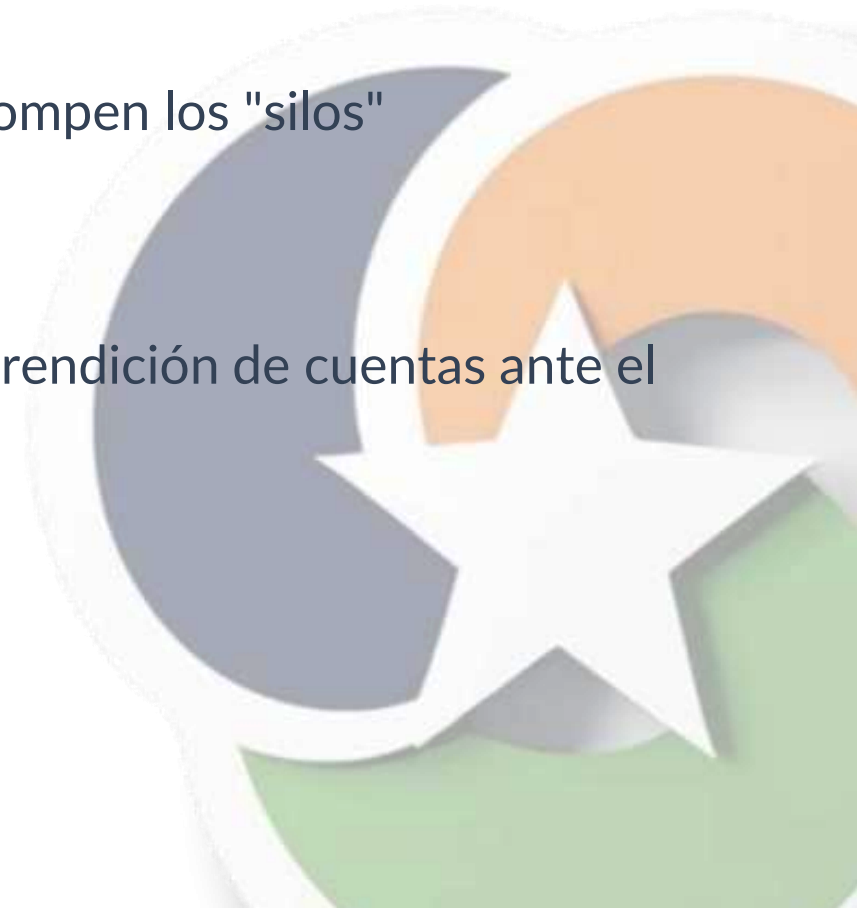
**Mayor Eficiencia en Servicios:** Reducción de tiempos de respuesta en trámites (un mandato de la Ley de Responsabilidades).



**Innovación y Mejora de Procesos:** Equipos interdisciplinarios rompen los "silos" organizacionales y simplifican la regulación.



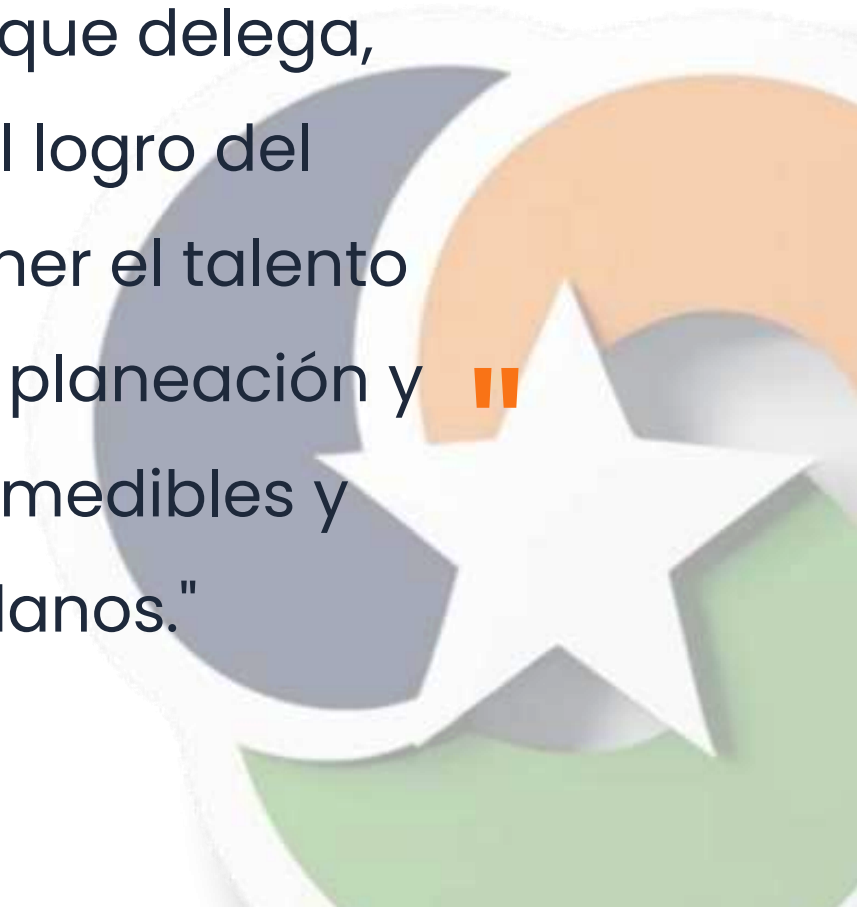
**Fortalecimiento de la Transparencia:** KPIs medibles facilitan la rendición de cuentas ante el ORFIS y la ciudadanía.



# Conclusión Final

||

"El éxito reside en el liderazgo. Un líder que delega, capacita y reconoce formalmente el logro del equipo... es la mejor garantía para retener el talento y asegurar que la inversión hecha en la planeación y formación se traduzca en resultados medibles y sostenibles a favor de los ciudadanos." ||





**SINERGIA**  
DE LAS ALTAS MONTAÑAS

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES

# CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

**MAE. Oscar Gasperín González**

Ciudad Isla, Ver., 12 de Noviembre de 2025



# **SINERGI**A

## **DE LAS ALTAS MONTAÑAS**

---

SOLUCIONES INTEGRALES PARA GOBIERNOS LOCALES