

**MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL BASADA EN EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y AUTODIRIGIDOS:
CASO MUNICIPIO DE MORELIA.**

J. Bertín Cornejo Martínez¹
Federico González Santoyo²
Ana Lorena Tenorio González³

RESUMEN

En este trabajo se hace una propuesta metodológica de un modelo orientado a la gestión eficiente y eficaz de la administración municipal, apoyada en equipos de alto rendimiento, alto desempeño auto dirigidos, lo que permitirá ofrecer servicios de alta eficiencia y eficacia, calidad y potenciar la productividad y la competitividad en la organización.

Palabras clave: Modelo, sistemas, calidad, recursos humanos.

ABSTRACT

This paper proposes a method of a model aimed at efficient and effective management of the municipal administration, based on high-performance computers, high-performance self-directed, which will offer high efficiency and effectiveness, and enhance quality productivity and competitiveness in the organization.

Key words: Model, systems, quality, human resources.

Clasificación JEL: L88, M14, M53, M54.

Artículo recibido el 27 de Agosto de 2013 y autorizado el 21 de Octubre de 2013.

- 1 Director del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán "ICATMI". E – mail: jbc48@hotmail.com
- 2 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 2. E – mail: fsantoyo@umich.mx,
- 3 Investigadora en el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán "ICATMI" E – mail: lorenatenorio111@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La gestión municipal se refiere a la realización de la administración pública del municipio. El municipio es la institución primera del Estado, es la célula básica de una sociedad organizada, en la que se encuentran claramente identificados los elementos esenciales de cualquier estado: población, espacio y gobierno. Un territorio, una población, un poder, son los tres elementos constitutivos del municipio.

Es frecuente confundir municipio con gobierno municipal. El gobierno municipal es el elemento representativo y a través del cual se concretan los fines de la institución: estado municipal, que no es otra que satisfacer necesidades y anhelos de los habitantes del municipio.

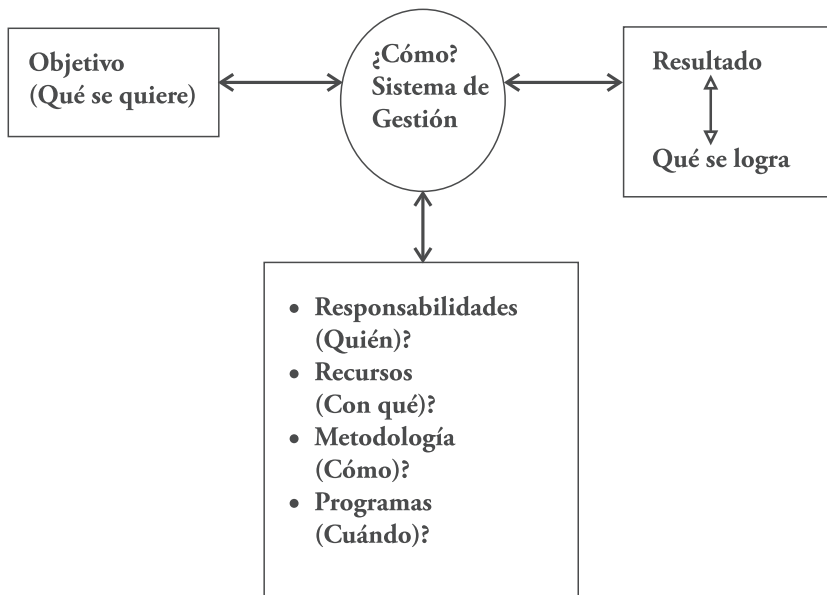
La noción de municipio, trasciende entonces a la de gobierno municipal. El que gestiona, el que administra, es este último, por ello cuando referimos a gestión municipal estamos hablando de administración pública municipal, o sea al manejo y dirección de un municipio, sintetizados en la acción del gobierno.

La gestión concreta una de las atribuciones que caracterizan a los gobiernos municipales: su capacidad de ejecución. En esta atribución se configura la función operativa y realizadora que poseen en la gestión del gobierno municipal, se muestra el aquí y el ahora, propios de su finalidad, que no es otra, que el bien común local, apoyados en la calidad.

En el presente trabajo el tema central es el hacer una propuesta metodológica orientada a la incorporación de equipos de alto rendimiento, alto desempeño, auto dirigidos y orientados a la generación de valor en la administración municipal. Para ello el presente trabajo se divide en 7 apartados, a través de los cuales se conceptualiza, diseña y se dan orientaciones para hacer la propuesta operativa de un modelo de gestión municipal apoyado en equipos de trabajo de alto rendimiento.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL MUNICIPIO COMO SISTEMA

Para el desarrollo del sistema requerido, un sistema de gestión, de acuerdo con Acosta Flores J., (2008), es una herramienta que ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, para alcanzar objetivos, una presentación inicial desde este enfoque la presentación genérica el sistemas es mostrado como:

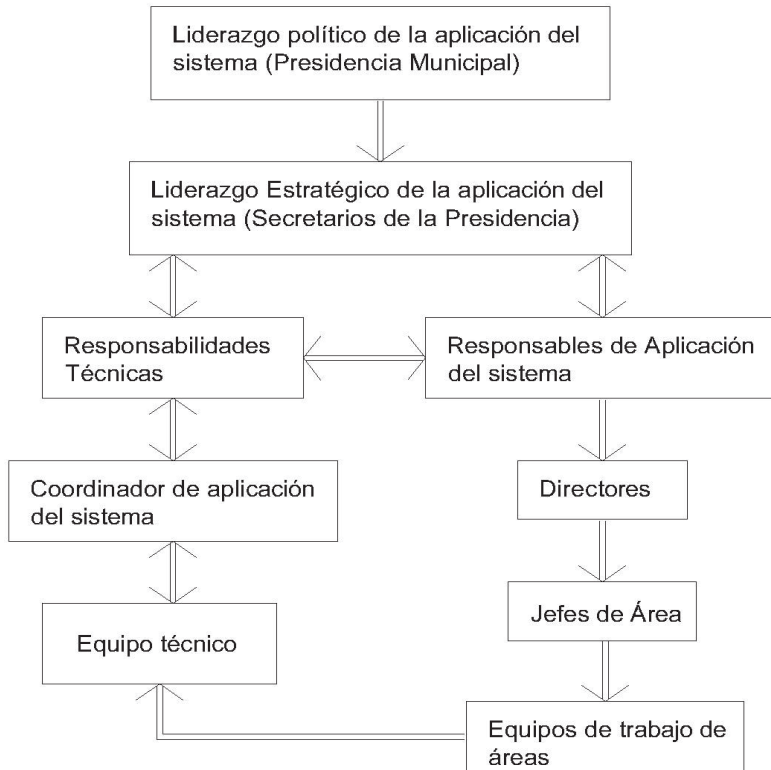
Figura 1. Conceptualización inicial del Sistema de Gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Tal que la gestión en todas sus áreas funcionales en el municipio guarde una relación funcional como la mostrada:

Para el modelo se hace necesario el diseño de un modelo de acreditación de las actividades que se desarrollan en el municipio, al cual para el caso en estudio se describe a continuación.

Figura 2. Gestión de Alto Impacto en la Administración Municipal.



Fuente: Elaboración propia a partir de Rubén Dal Molin (2011).

MODELO DE ACREDITACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

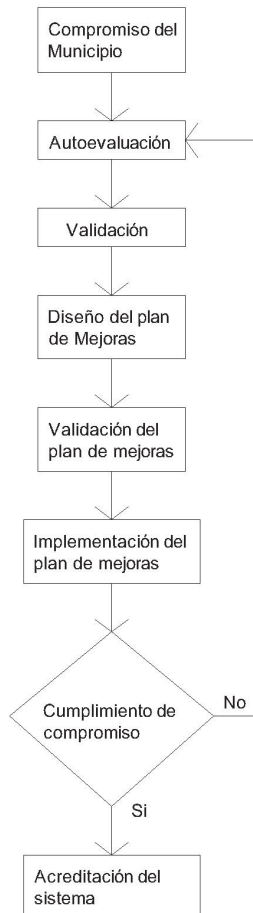
En este proceso se hace necesario el desarrollo de un Modelo de Acreditación de Servicios Municipales orientado al cumplimiento del logro de los objetivos siguientes:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad.
- Fortalecer la capacidad de gestión del municipio.
- Instalar una cultura de mejora continua de los procesos de gestión del municipio, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora.

- Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales.
- Servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales

Con el cumplimiento de las orientaciones anteriores orientadas a la búsqueda de la acreditación de todos los procesos, servicios y calidad de su recurso humano, con que presta el municipio sus servicios, este proceso se propone sea llevado a cabo como se muestra en el gráfico descrito a continuación.

Figura 3. Acreditación de las Actividades y Servicios que presta el Municipio.



Fuente: Elaboración propia.

En la construcción y diseño de un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo lo que permitirá hacer un benchmarking interno eficiente y eficaz, para conocer el status operativo del sistema, es decir, definir cuánto falta para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de los modelos de excelencia suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados a la mejora continua de la calidad en los productos y en los servicios a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad.

El presente trabajo se centra en el diseño de un Modelo de Gestión de Alto Impacto para un mejor desarrollo del Municipio, el cual es recomendado para que sea aplicado en el municipio de Morelia, México. Para el diseño del modelo se apoya en los siguientes principios:

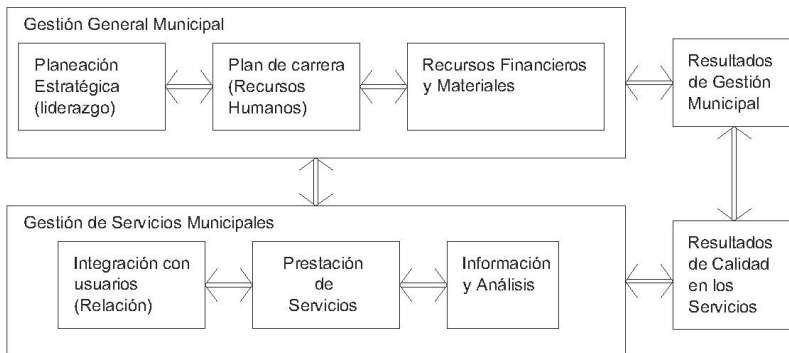
- Liderazgo y compromiso de la alta dirección.
- Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes.
- Apreciación de las personas como el principal factor estratégico (trabajo en equipo).
- Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes.
- Perfeccionamiento permanente de los sistemas de Planeación y Decisión.
- Valuación de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización.
- Orientación de la gestión a los resultados.
- Adhesión a la no discriminación.

Para lo cual se hace necesario que en el Modelo de Gestión, se incluyan los siguientes contenidos:

- 1) Liderazgo y Planeación Estratégica.
- 2) Compromiso y Desarrollo de las Personas.
- 3) Recursos Financieros y Materiales.
- 4) Relación con Usuarios y Usuarías.
- 5) Prestación de Servicios Municipales.
- 6) Información y Análisis.
- 7) Resultados de la Gestión Municipal y de la Calidad de los Servicios.

El diseño del mismo gráficamente es expresado como se muestra:

Figura 4. Modelo de Gestión de Municipal.



Fuente: Elaboración propia.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales considera los procesos de gestión del municipio como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, orientados a la generación de los resultados de la organización (municipio), en forma tal que éstos pueden ser mejorados en la medida que se aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que los generan.

Los conceptos y relaciones que existen entre los elementos del Modelo se pueden explicar de la siguiente manera:

1. Para tener gestión de excelencia es necesario que el o la Presidente (a) Municipal establezca un sistema de liderazgo que motive y genere un qué hacer y un para qué hacer dentro del municipio, que sea compartido por todos.

Éste no evalúa el estilo de liderazgo ni las características personales del líder, sino las prácticas que lo respaldan. Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando con su ejemplo la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia del municipio con su entorno. El éxito organizacional depende del alineamiento y compromiso a todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos.

El futuro no es predecible, por ello la planeación estratégica es de suma importancia para abordarlo y estar mejor preparados para los continuos cambios y nuevos requerimientos. El municipio necesita definir con claridad cuáles son los objetivos que se persiguen, de qué manera preven alcanzarlos, y cómo sabrán si los han o no logrado.

Pero no basta con formular planes para abordar el futuro, hay que implementarlos. Numerosos estudios han demostrado que la principal causa de fracaso en las organizaciones no es una mala o inadecuada estrategia, sino los errores de ejecución o el abandono de la estrategia diseñada.

Por ello, tan importante como tener los planes es la coherencia de éstos con los objetivos, la forma como estos planes se desarrollan, cómo se involucra al máximo de actores en su formulación y en el compromiso con los resultados buscados.

Además es necesario realizar monitoreo de las diferentes áreas funcionales del sistema para prevenir desviaciones y ajustar los planes operativos para el desarrollo de la organización.

2. Las personas que trabajan en el municipio tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro del Municipio y su propio desarrollo.

Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener usuarios y usuarias satisfechos (as) que aquellas que no lo están. Para ello, en el municipio se debe buscar tener un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

3. Para la **entrega de servicios municipales adecuados** es fundamental la gestión de los recursos físicos, materiales y financieros. Por ello es necesaria la identificación de necesidades, planeación de recursos, uso racional, seguimiento de su disposición y su utilización.

4. El éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan, cuán satisfechos están con los servicios que se les están entregando.

La identificación de necesidades y expectativas permite un mejor diseño e implementación de los servicios municipales, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y equidad.

5. Para la prestación de los servicios municipales se coordina una serie de actividades que conforman los procesos del municipio. Los funcionarios y funcionarias se desempeñan de acuerdo a estos procesos. El rol de los directivos es de facilitadores, es decir, guiar a las personas involucradas, procurar su entrenamiento y resolver las dificultades que se presentan. Los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales se deben organizar en una cadena de clientes y proveedores internos, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados.

6. La existencia de información adecuada para la toma de decisiones no es obvia al interior de la administración municipal. La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para el Municipio.

7. Los líderes del municipio tienen como principal responsabilidad la obtención de resultados que aseguren la creación de valor de la organización en todos los actores relevantes. Esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados.

EL PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNICIPIO

Para establecer un plan que garantice el Servicio Profesional de Carrera autorizado de forma normativa o no, y de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos y puestos establecidos en el manual de organización del municipio, es recomendable incorporar, desarrollar y atender el cumplimiento eficiente y eficaz de los diferentes niveles y áreas funcionales, los *ítems* citados en cada área de referencia como se muestran a continuación, así como el desarrollo de forma eficiente y eficaz para todo tiempo del proceso de recursos humanos en el municipio, de acuerdo a los requerimientos mínimo óptimos.

Las etapas del proceso recomendado para desarrollar el área de los recursos humanos municipales es el establecido a continuación:

- 1) Planeación de recursos humanos.
- 2) Reclutamiento.
- 3) Selección.
- 4) Inducción.
- 5) Capacitación.
- 6) Desarrollo de carrera.
- 7) La evaluación del desempeño.
- 8) Compensación y modelos salariales.

De acuerdo con González S. F. *et. al.* (2004), el proceso de planeación de los recursos humanos apoya las decisiones sobre la manera en que se asignan los recursos humanos de la organización para dirigir a sus empleados y poder obtener resultados valiosos, este proceso es establecido mediante 4 preguntas con los alcances que se describen:

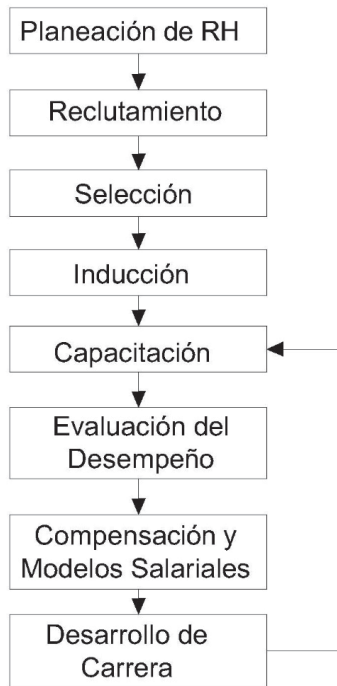
- 1) **¿En dónde se encuentra el sistema (municipio) ahora?** En esta etapa se realiza un diagnóstico del estado actual que guardan los recursos humanos (RH) en el municipio. El proceso de planeación toma esa información y se vale de ella para establecer metas y hacer elecciones.
- 2) **¿En dónde se quiere estar?** Decidir en dónde se quiere estar es el primer paso en la identificación de las condiciones deseadas. Una de las partes más importantes del establecimiento de objetivos es decidir acerca de qué condiciones se tratan de cambiar en el municipio, y qué cambios utilizar como medidas de éxito.
- 3) **¿Cómo hacemos para pasar de aquí a allá?** Se dota de los recursos financieros necesarios y de perfiles de puestos, así como apoyarse en

un proceso de desarrollo integral del trabajador en la organización, de tal forma que se incorporen adecuadamente al desarrollo de las actividades de RH destinados al logro de los objetivos.

- 4) **¿Cómo hacerlo?** Después de hacer uso adecuado de los recursos asignados y poner en marcha las actividades seleccionadas, nos podemos preguntar si hemos logrado el objetivo e incorporar un proceso de retroalimentación para lograr el posicionamiento deseado establecido en el plan de desarrollo de los RH para el tiempo de evaluación.

Gráficamente el proceso propuesto para el desarrollo de los RR.HH en el municipio es:

Figura 5. Proceso de los Recursos Humanos en el Municipio.



Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo del proceso mostrado en la figura anterior es necesario dar cumplimiento al conjunto de ítems establecidos a continuación para que lo descrito en la figura de referencia se convierta en un proceso dinámico del manejo de los recursos humanos en el municipio, dichos ítems son:

Gestión del Personal.

- Desarrollo de competencias y habilidades del personal.
- Selección del personal.
- Información respecto a las características del personal.
- Desarrollo de planes y políticas de gestión de personal.
- Organización y administración del trabajo.

Desempeño y Reconocimiento de las Personas.

- Alineamiento de los objetivos del personal con los del municipio.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Refuerzo, motivación y reconocimiento del personal.

Formación y Desarrollo de las Personas.

- Identificación de necesidades de capacitación.
- Incorporación de los intereses del personal y las necesidades del municipio en el plan de capacitación.
- Priorización y planeación de la entrega de la capacitación y sus recursos.
- Entrega y evaluación de la capacitación.
- Refuerzo de conocimientos y habilidades.

Participación del Personal y sus representantes en el Proceso de Gestión de Calidad.

- Identificación de ideas y sugerencias para la mejora de los procesos.
- Trabajo en equipo.
- Compartir conocimientos entre el personal.
- Asignación de facultades y atribuciones para la toma de decisiones.
- Involucramiento de las organizaciones y de funcionarios en el mejoramiento de la calidad.

Calidad de Vida y Prevención de Riesgos en el trabajo

- Determinación de los factores clave que afectan al bienestar, satisfacción y motivación del personal.
- Participación de funcionarios y funcionarias en la identificación y mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.
- Mejora de las condiciones del lugar de trabajo, de salud y de seguridad.
- Determinación de la satisfacción y motivación del personal.
- Mejora del clima laboral.
- Participación en materias de prevención de riesgos.

Para una satisfacción plena del proceso de los recursos humanos en el municipio, se requiere cumplir eficientemente los indicadores de desempeño establecidos para operar eficaz, eficientemente y con calidad cada proceso existente de todas las áreas funcionales que conforman la organización del municipio de Morelia, mostrado en el proceso de desarrollo de los recursos humanos del municipio anteriormente citado, estos dependerán de la dinámica y objetivos establecidos en la política municipal del Plan Municipal de Desarrollo que se esté manejando en unidad de tiempo.

El trabajo a desarrollar en el municipio, para que de los resultados en atención a la sociedad en el municipio de Morelia, teniendo satisfacción con calidad de los usuarios, así como incremento en la calidad y productividad, es recomendable apoyarlo en el desarrollo del trabajo en **Equipo de Alto Desempeño, Alto Rendimiento y orientados a la Generación de Valor**, para ello como propuesta de este trabajo, se busca se apoyen los esfuerzos en la metodología que se muestra a continuación, hasta consolidar los equipos de trabajo de referencia y puedan lograrse los objetivos de corto, mediano y largo plazo buscados por la Institución. La metodología de referencia es descrita como:

EL TRABAJO CON EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO AUTÓNOMOS

De acuerdo con Palomo Vadillo M. T. (2012), una de las cosas fundamentales que han propiciado los cambios constantes en los que se encuentran inmersas las empresas de clase mundial, en un constante esfuerzo por adaptarse a los grandes cambios y mantener un alto nivel de competitividad en un entorno incierto (fuzzy) poco predecible, ha sido el de entender el cómo deben operar los seres humanos que diseñan, transforman y operan las organizaciones, y se ha encontrado que el desarrollo del trabajo en equipo es fundamental, por lo que se debe de pasar de considerar al individuo la unidad laboral básica a considerar, también al grupo como célula fundamental de toda la organización.

El trabajo en equipo tiene gran importancia hoy día, no sólo para mejorar la productividad y competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transición de sus valores y cultura entre otros.

Es importante hacer notar que el trabajo en equipo no será eficiente y eficaz sin seres humanos proactivos y con alta cultura existente orientada al desarrollo del trabajo y ubicados en el perfil en el que son más aptos, esto orienta esfuerzos a que la organización tenga resultados de alto impacto.

El **trabajo en equipo** es mucho más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de actividades orientadas al logro de objetivos comunes en la empresa, por lo que se hace necesario que los miembros del grupo:

- Perciban que tienen el mismo objetivo.
- Que son miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de los demás.
- Desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

Trabajo en equipo como estrategia

El trabajo en equipo orienta a que la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de los objetivos y en la interpretación y análisis de los resultados, hace que las decisiones sean más eficientes y eficaces, aceptadas y llevadas a la práctica. Esto orienta a la organización al desarrollo de la creatividad, la que no se propicia cuando sus miembros trabajan de forma aislada. Por lo que:

- La mayoría de las personas en la empresa se encuentran más satisfechas cuando adicional de hacer su trabajo normal, participan en la programación, organización y control del trabajo.

Las ventajas del desarrollo en equipo en relación con la organización y lo individual entre otras se tienen:

Tabla 1. Ventajas del Desarrollo de Trabajo en Equipo.

PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA EL INDIVIDUO
Mayor nivel de productividad.	Satisface la necesidad de afiliación.
Comunicación eficiente y eficaz.	Aumenta la seguridad personal.
Compromiso pleno con los objetivos.	Facilita el desarrollo personal y/o profesional.
Los equipos son flexibles.	Estimula la creatividad y la innovación.
Mejora el clima laboral.	
Mejor desarrollo de tareas complejas.	
Facilita a la dirección la supervisión y el control.	
Proporciona a los miembros status social.	
Fortalece la integración de nuevos miembros.	
Facilita la coordinación.	
Mejora la satisfacción.	
Etc.	

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo el desarrollo del trabajo en equipo también puede traer contratiempos si el líder del equipo no administra eficaz y eficientemente el trabajo, lo planeado y programado para el equipo, entre otros se tienen los siguientes inconvenientes:

Tabla 2. Inconvenientes del Trabajo en Equipo.

	ADF test $l=3$	KPSS.test $l=3$	PP.test $l=3$
d SHA _b Est. cont p-value	-4.275 0.01	0,144	-71.226 0.01
d SHA _C Est. cont p-value	-5.849 0.01	0,054	-69.844 0.01

Fuente: Elaboración propia.

Es importante diferenciar los términos “**grupo**”, en el las personas que lo integran, existe poca interacción y el objetivo buscado es común que sea percibido como diferente para cada una de ellas, por lo que no hay metas comunes. “**Equipo**”, es aquel en el las personas que lo integran tienen el mismo objetivo y una comunicación permanente y de alta calidad. La clasificación existente para el caso es:

- **Gupo de trabajo:** No existe un objetivo común, las personas que lo integran interactúan solamente compartiendo información, cada persona asume sus responsabilidades de forma independiente, no existen responsabilidades compartidas.
- **Seudoequipo.** Es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, no existe coordinación alguna, no establecen responsabilidades conjuntas y compartidas. Sus interacciones suelen afectar al rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.
- **Equipo potencial.** Es un grupo consciente de la mejora e incremento del rendimiento en la empresa. No lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común. Si el líder lo administra adecuadamente puede convertirse en un equipo de verdad.
- **Equipo verdadero.** Se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y se sienten mutuamente responsables.

- **Equipo de alto rendimiento.** Sus miembros están y se siente profunda reciprocidad y compromiso entre ellos, lo que los lleva al éxito y crecimiento como equipo y en lo individual en beneficio de los resultados en el incremento de la productividad de la empresa. Por lo anterior éstos son un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo, y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.

Las diferencias más marcadas existentes entre *grupo* y *equipo* son mostradas en:

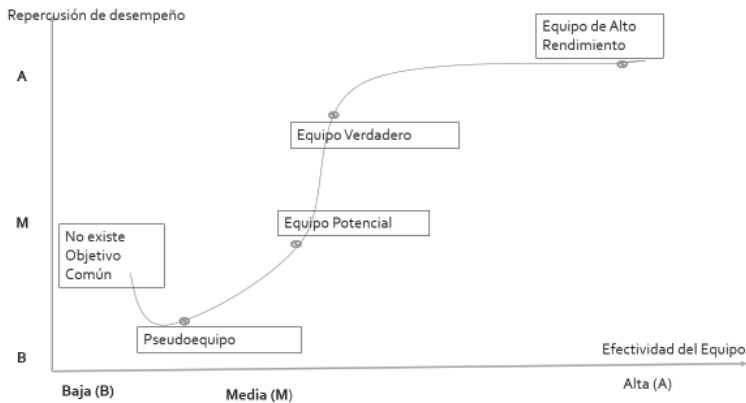
Tabla 3. Diferencias Existentes entre Grupo y Equipo de Trabajo.

GRUPOS.	EQUIPOS DE TRABAJO.
Líder centrado en la tarea.	Liderazgo compartido.
La asignación de trabajo se hace en partes iguales y cada quien es responsable de su parte.	El trabajo se distribuye de acuerdo a su perfil y competencias y nivel motivacional. Las responsabilidades sobre los resultados son compartidas.
No implica confianza mutua.	Confían unos en otros.
Se da el individualismo.	Se apoyan mutuamente.
Se acepta la autoridad.	Se otorga la autoridad.
No se fomenta la automotivación.	Se crean las condiciones óptimas para la automotivación.
Cada integrante es responsable de sus resultados.	Asumen responsabilidad sobre sus resultados y los del equipo.
Tienen reglas.	Establecen normas.
No implica orgullo de pertenencia.	Están orgullosos de su equipo.
Hay reservas de comunicación.	Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva.
El resultado es individual.	El resultado es colectivo.
Existe un interés común.	Existen metas definidas y conjuntas.
Tienen un fin u objetivo común.	Muestran compromiso emocional con el proyecto del equipo.
No es importante la participación en los procesos de toma de decisiones.	Es clave que las personas conozcan los procesos y procedimientos para facilitar su participación en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior la explicación del rendimiento de los equipos de trabajo se muestra en la figura 6:

Figura 6. Rendimiento de Equipos de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

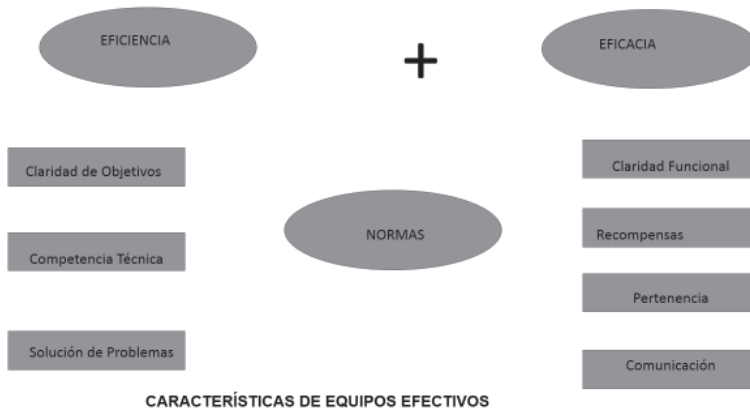
Requerimientos mínimos

Los requerimientos mínimos necesarios que deberá reunir un equipo de trabajo de alto rendimiento son la existencia de:

- Objetivo común.
- Sentido de pertenencia.
- Normas operativas que regulen las relaciones y logro de objetivos.

El desarrollo de un equipo efectivo es producto de una planeación impecable al respecto, del esfuerzo y tiempo. Las características básicas que deben tener en este tipo de equipos son entre otras:

Figura 7. Características de Equipos Efectivos.



Fuente: Elaboración propia.

Fases de evolución de los equipos de trabajo

De acuerdo con Blanchard (1983,1986), Carew, Parisi-Carew (1990), las fases de evolución del equipo se describen tomando en consideración las variables:

- **Madurez profesional (competencias).** Es definida como el índice de eficacia del grupo, dependerá de las competencias de los integrantes del equipo para llevar a cabo las actividades. Determina los resultados que es capaz de obtener el equipo en una tarea o función específica.
- **Madurez grupal (compromiso).** Definida como el grado de eficiencia del equipo, causada por el grado de motivación para asumir responsabilidades y lograr resultados. Así como el grado de integración y cohesión que tengan el que depende de las actitudes e intereses que muestran en la realización de las tareas.

Tomando en consideración los dos conceptos anteriores las fases de evolución de los equipos de trabajo se tienen:

- 1) Fase 1. (INICIACIÓN).
- 2) Fase 2. (ORIENTACIÓN).
- 3) Fase 3. (CLARIFICACIÓN).

- 4) Fase 4. (INTEGRACIÓN).
- 5) Fase 5. (FINALIZACIÓN).

1. LA FASE DE INICIACIÓN. Resultados bajos o medios. La duración de esta fase depende en gran medida del grado de conocimiento previo que tengan los integrantes del equipo, en general a mayor conocimiento menor duración. En ella se dan:

- La madurez profesional es baja y los miembros del grupo no tienen claros los objetivos y cuál es la contribución de los mismos.
- La madurez grupal es alta, los integrantes del equipo muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro del grupo, en esta etapa no han desarrollado sistemas de interacción y pertenencia efectivos.
- Existe una gran dependencia del líder y los miembros muestran un cierto grado de ansiedad, al no estar claras sus funciones, roles y las futuras relaciones interpersonales.

2. FASE DE ORIENTACIÓN. El manejo adecuado de esta fase dependerá, en gran parte, de la definición de las metas y funciones, tal que se perciban alcanzables, así como establecimiento de normas que regulen el comportamiento de los miembros.

- La madurez profesional va en aumento lentamente a medida que se van desarrollando las competencias de los integrantes.
- La madurez grupal continua baja debido a que no se han puesto en práctica las normas que regulen las interacciones, y todavía no existe en ellos el sentimiento de pertenencia.
- Esta etapa la marca el descenso de motivación ya que los integrantes no ven que las expectativas iniciales se cumplan con la rapidez esperada.
- En esta fase pueden existir sentimientos de frustración, competitividad y/o confusión con respecto a los objetivos y funciones del grupo, lo que propicia los primeros conflictos entre sus integrantes y coordinador.

3. FASE DE CLARIFICACIÓN. En esta fase se generan sentimientos de confianza y respeto entre sus miembros y sus aportaciones, aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia, se tiene una comunicación más directa y fluida.

- El equipo incrementa su madurez profesional.
- Se redefinen y clarifican objetivos y funciones.
- Se desarrollan normas y procedimientos que faciliten el trabajo en equipo.

4. FASE DE INTEGRACIÓN.

- Los miembros ya poseen las competencias necesarias para trabajar eficazmente de forma autónoma.
- Tienen claros los objetivos a alcanzar.
- El liderazgo del equipo es compartido entre el coordinador y el resto del equipo.
- Se tiene un alto nivel de madurez grupal y sentimientos positivos.

5. **FASE DE FINALIZACIÓN.** La prioridad del coordinador en esta fase es que esta sirva de semillero para otros proyectos, superando las relaciones de *duelo* ante la separación. En esta fase una vez concluidos y logrados los objetivos el equipo se disuelve.

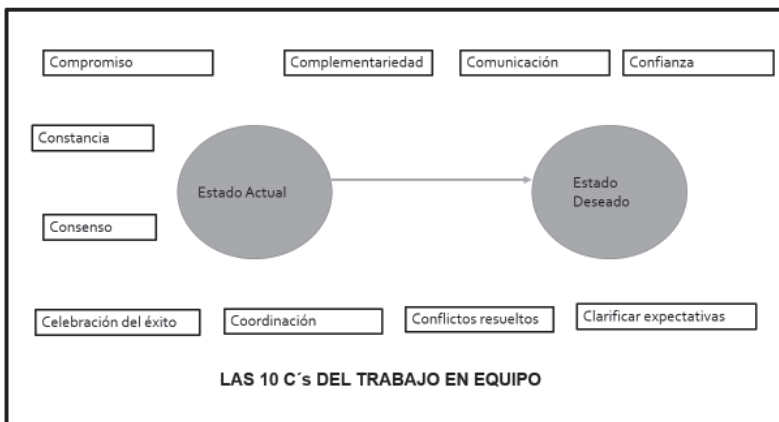
LAS 10 C's DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Son muchas las características y atribuciones que se deben considerar para la integración y operación eficiente y eficaz de un equipo de alto desempeño, autónomo y orientado a la generación de valor, sin embargo como mínimo se deben considerar siempre los elementos:

- **Complementariedad.** El equipo deberá integrarse cuidando la interdisciplinariedad generando sinergias orientadas al éxito.
- **Comunicación.** Se debe tener una comunicación abierta entre todos los integrantes del equipo.
- **Confianza.** Cada integrante tiene la confianza plena del trabajo complementario que hacen sus compañeros (as). El coordinador juega un papel fundamental en la creación de un clima de confianza.
- **Coordinación.** Todos sus miembros deberán actuar de forma sistemática y organizada para así conseguir que el proyecto alcance el éxito, en los tiempos, presupuesto y consideraciones establecidas.
- **Conflictos resueltos.** Búsqueda de estrategias que permitan la solución inmediata de conflictos entre los integrantes del equipo cuando lleguen a existir.

- **Clarificar expectativas.** Cada integrante del equipo deberá tener claro lo que se espera de él, la falta de claridad es uno de los elementos significativos en el fracaso de los equipos.
- **Celebración del éxito.** En los equipos es común darle mucha valía al reconocimiento que se le dé a sus integrantes cuando se ha logrado el éxito, buscando costo cero.
- **Consenso.** Este factor implica entender y cumplir con las normas que el equipo tiene para llegar a un consenso o a soluciones colegiadas. Por ello se tienen que establecer normas en el proceso de toma de decisiones en cada etapa de identificación, análisis y solución de problemas. Esto permite establecer prioridades y seleccionar las opciones más adecuadas.
- **Constancia.** Sin este elemento es imposible hablar de equipos de alto rendimiento, alto desempeño y con talento. Es importante que este asociado que las personas disfruten lo que hacen adicional a ser constantes y precisos en lo que hacen.
- **Compromiso.** Cada integrante se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su esfuerzo para sacar el trabajo adelante. Deberán tener claras las metas del equipo, para hacerlo más integrado y fuerte orientado al éxito y logro de los objetivos empresariales.

Figura 8. Las 10 C's del Trabajo en Equipo.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Para llevar a cabo la implantación de cada una de las etapas del proceso de desarrollo de los recursos humanos en el municipio de Morelia, y su seguimiento en el corto, mediano o largo plazo, es necesario:

- Establecer un gran acuerdo con los diferentes sindicatos que existen en él, lo anterior con una visión de largo plazo, que permita el desarrollo local y regional que tiene como jurisdicción el municipio de Morelia, en este gran acuerdo entre la parte patronal – sindical, deberá establecerse la importancia que tiene el desarrollo y permanencias de los recursos humanos en el sistema, así como el compromiso de que este desarrollo esté orientado a la obtención de resultados que permitan la satisfacción de su personal, el ofrecimiento de servicios de excelencia a los usuarios, así como la búsqueda de potenciar el desarrollo local y regional en el que se encuentra inmerso el municipio.
- Dotar de recursos humanos, materiales y financieros al sistema para poder desarrollar eficaz y eficientemente el Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos acorde con el Plan Municipal de Desarrollo.
- Establecer un proceso de capacitación de los recursos humanos permanente orientado hacia el logro de la cultura de calidad, lo que permitirá obtener un nivel de reconocimiento, competitividad y productividad en beneficio del sistema y de sus usuarios (población).
- Establecimiento de un programa de seguimiento y evaluación permanente, lo que permitirá evaluar el desempeño, la calidad y la productividad por persona, por área funcional en un marco de respeto al desarrollo del trabajo, así como crecimiento en las mejoras laborales del trabajador, dentro del tamaño óptimo de plantilla de personal del municipio (ni más ni menos personal que el óptimamente requerido).
- Desarrollar el trabajo de la Institución de sus diferentes áreas funcionales apoyados en equipos de alto rendimiento, alto desempeño, autónomos y orientados a la generación de valor.
- El trabajo realizado está basado en el diseño de un sistema que permita incrementar la calidad, productividad y competitividad del municipio, así como satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades de los habitantes del municipio de Morelia se concluye:
- Las nuevas prácticas administrativas tratadas de forma separada tienen poca utilidad para obtener un posicionamiento institucional eficiente y eficaz orientado a la satisfacción de las necesidades de los habitantes del municipio.

- Por ello se concluye que con la incorporación de la metodología propuesta el Ayuntamiento de Morelia, en el corto plazo podrá tener un mejor posicionamiento y un incremento en la calidad, productividad y competitividad de los servicios que presta a los pobladores del mismo y potenciando como un detonador del desarrollo local y regional.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Flores J., (2008), *Planeación Integral Prospectiva y Participativa*. CI-DEM. Morelia México.
- Blanchard K., Jhonson S. (1983). *El ejecutivo al minuto. Nuevas Técnicas de Dirección*. Grijalbo. Barcelona.
- Blanchard K., Zigarmi P, Zigarmi D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo. Barcelona.
- Byars Lloyd L., Rue Leslie W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Irwin. Madrid, España.
- Carew D, Parisi Carew E, Blanchard K, Stoner J. (1990). *Fundamentals of effective teamwork*. Blanchard training and Development. US.
- Carew D, ParisiCarew E, Blanchard K, Stoner J. (1990). *Group development stage analysis*. Blanchard training and Development. US.
- Dal Molin Rubén (2011). *Gestión de Calidad en la Administración Municipal. Argentina*
- González S.F, Flores R. B. (2004). *Planeación de Recursos Humanos*. Publicado en. Valverde A.M., González S.F, Flores B, Chagolla M. 82004). *La Gestión de Recursos Humanos: Enfoques para México*. Universitat Rovira i Virgili (España)-UMSNH. PP. 49-76. Morelia México.
- Instrumento de Autoevaluación (Guía 3). (2008). Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Chile.
- Manual de Calidad Municipio de Gauatapé (2010). Colombia.
- Merino, Mauricio (2007). *Para entender el régimen municipal en los Estados Unidos Mexicanos*. Nostra Ediciones. México.
- Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (Guía 2). (2008). Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Chile.
- Palomo Vadillo M. T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Alfaomega- ESIC. México.
- Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales (Guía 1). (2008). Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Chile.

Sistema de Calidad en las Tesorerías Municipales (2003). Serie Técnica No. 8. IHAEM. México.

Tenorio González Ana Lorena (2010). *Modelo de Gestión para el Control Administrativo de Instituciones Públicas*. Tesis de Maestría en Calidad Total y Competitividad. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán (CIDEM). Morelia Michoacán, México.