



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA
ELABORACION DE TAREAS Y PROYECTOS DE LOS
ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERA QUÍMICA

P R E S E N T A :

SANDRA ELVIRA VEGA AGUNDIS



MEXICO, D.F.



**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUÍMICA**

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: VEGA AGUNDIS

SANDRA ELVIRA

FECHA: 24-MARZO-2004

FIRMA: Sandra E. AGUNDIS

Jurado Asignado:

Presidente	Prof. ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	Prof. ERNESTO PÉREZ SANTANA
Secretario	Profa. MA. EUGENIA BAZ IBARRA
1er Suplente	Prof. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNÁNDEZ
2º Suplente	Prof. HÉCTOR MARCELINO GÓMEZ VELASCO

Sitio donde se desarrolló en tema

FACULTAD DE QUÍMICA

Nombre completo y firma del asesor del tema

MARÍA EUGENIA BAZ IBARRA



Nombre completo y firma del sustentante

SANDRA ELVIRA VEGA AGUNDIS



Gracias...

A mi Madre, Elvira Agundis Espino Barros

Gracias por la vida. Gracias por tu eterno amor y tu infinita confianza. Gracias por tu luz que siempre alumbra mi camino. Gracias por el calor de tus manos suaves que me acarician y siempre me reconfortan. Gracias por tu dulce mirada que me habla en silencio y me dice cuanto me amas. Gracias por ser el apoyo del que siempre me he sostenido. Gracias por ser la mejor compañía en las noches de desvelo. Gracias por tus palabras que siempre han sido mi aliento para seguir. Gracias por enseñarme a tener fe. Gracias por tu ejemplo de fuerza, valentía y coraje que me ha hecho perseverar y llegar hasta aquí.

Por eso, este logro es tuyo, porque yo soy de ti, y mi corazón y mis pensamientos son para ti.

Te amo Mamá.

A mi hermano, Rubén Vega Agundis

Gracias por compartir conmigo la vida, los juegos, las travesuras y los sueños. Por ser el inseparable compañero de aventuras y locuras. Por ser el mejor de los amigos. Te agradezco todo tu amor y sabes que es correspondido de la misma manera.

Porque fuiste, has sido y serás el mejor regalo que me ha dado la vida.

Te amo enanito.

A mis hermanos **Ana, Mónica, José de Jesús y Adriana** a quienes amo profundamente, les agradezco infinitamente todo su apoyo, su confianza, su amor y sobre todo su amistad. **Mauricio, Carlos, Carolina, Alfonso, Yazmín, Angélica y Lizbeth**, mis enanos que tanto amo y que iluminan mi vida cada vez que me regalan su sonrisa, su abrazo y su beso tan sincero, y por quienes haré todo para ayudarlos a alcanzar sus sueños.

Rocío Ordoñana, Dios te bendiga por haberte cruzado en mi camino. Gracias por tu confianza y por regalarme tu tiempo. Gracias por ser el más grande apoyo psicológico y emocional para seguir adelante. Gracias por tu abrazo tan cálido y sincero que me reconforta y me fortalece. Gracias por tus sabios consejos que me han ayudado a curar viejas heridas y me han enseñado a crecer como persona. Gracias por tu asesoría y apoyo profesional que fueron indispensables para la realización del sueño de mi vida. Pero sobre todo, gracias por tu amistad, que es lo que más atesoro. Estoy segura que sin ti no lo habría logrado. Espero algún día poderte pagar todo lo que has hecho por mí, te estaré eternamente agradecida. Te quiero mucho.

Ma. Eugenia Baz, te agradezco que hayas puesto a mi alcance la ayuda más grande que he recibido, no te imaginas como cambió mi vida. Haberte conocido ha sido de las mejores cosas que me sucedieron en la carrera. Gracias por haber aceptado dirigir mi tesis. Pero lo que más te agradezco es tu cariño y tu amistad. **Carlos, Arturo y Vianney**, mis otros "hermanos" a los que quiero mucho, gracias por todo su cariño. **Familia Carreón Farrera**, gracias por su cariño y su apoyo. **Lourdes Torres**, conocerla y contar con su amistad, es de las mejores cosas que me han pasado en la vida. Gracias por ser mi "interina", pero sobre todo por ser mi amiga. **Mtra. Silvia Bello**, gracias por aparecer en mi vida y brindarme su amistad. Papá gracias por todo. "Corasón" te amo.

Les agradezco a todos y cada uno de los compañeros y amigos que formaron parte importante en alguna etapa de mi vida y a los que me ayudaron a salvar distintos obstáculos durante la carrera, especialmente a **Martín Rivera**, también te incluyo **Chío**.

A la memoria de mi tía **Ma. Antonieta Agundis** y mis abuelitos **Ana Espino Barros, José Natividad Agundis e Isabel Zapiatín**, quienes seguramente estarían orgullosos de mí.

Sandra

Tesis:

*La importancia de las Relaciones
Humanas en la integración de equipos de
trabajos para la elaboración de tareas y
proyectos de los estudiantes de la
Facultad de Química*

INTRODUCCIÓN

Siempre he compartido el pensamiento de que las relaciones humanas juegan un papel importante en nuestra vida cotidiana, pero hasta hace poco me di cuenta de la magnitud de esta importancia llegando a la conciencia de cómo mis relaciones interpersonales afectan mi funcionamiento como persona.

Esto se hizo más evidente cuando cursé la materia de Ingeniería de Proyectos, en donde pasé por situaciones muy desagradables debido a las relaciones mal llevadas con el equipo de trabajo que formamos. Me di cuenta de que no sabíamos trabajar en equipo y también de que es muy arriesgado formar equipo con personas que no conoces. Las discrepancias que tuvimos como equipo nos obligaron a dividirlo en dos y repartirnos el trabajo que faltaba por entregar. Fueron tantos nuestros problemas que el maestro optó por calificarnos individualmente en un examen oral, y cada quien obtuvo su calificación de acuerdo con lo que sabía, (¿y dónde quedó el trabajo de equipo?). Aunque aprobé, la satisfacción no compensó el desgaste emocional que sufrí. Todo esto me hace reflexionar en que como futuros profesionistas, integraremos parte de alguna empresa o quizá iniciemos una, pero en cualquiera de los casos tendremos que trabajar con más personas. Nadie te enseña cómo relacionarte ni cómo trabajar en equipo, y estas situaciones se te presentan a lo largo de toda tu vida, no solo como estudiante o como profesionista sino como parte de tu familia, de tu comunidad, etc.

Por todo esto, quisiera contribuir de alguna manera a ayudar a mis compañeros de la Facultad de Química a superar los problemas a los que se enfrentan cuando tienen que trabajar en equipo. No me gustaría que tuvieran que pasar por los problemas que yo pasé, porque cuando la carga emocional es mucha, no rindes lo suficiente para atender todos tus compromisos escolares y personales. Saber relacionarte te abre muchas puertas y tener relaciones satisfactorias te permite llevar una vida menos estresante y más armoniosa. Espero lograr mi cometido y que al leer esta tesis aporte a alguien algo positivo.

SANDRA E. VEGA AGUNDIS

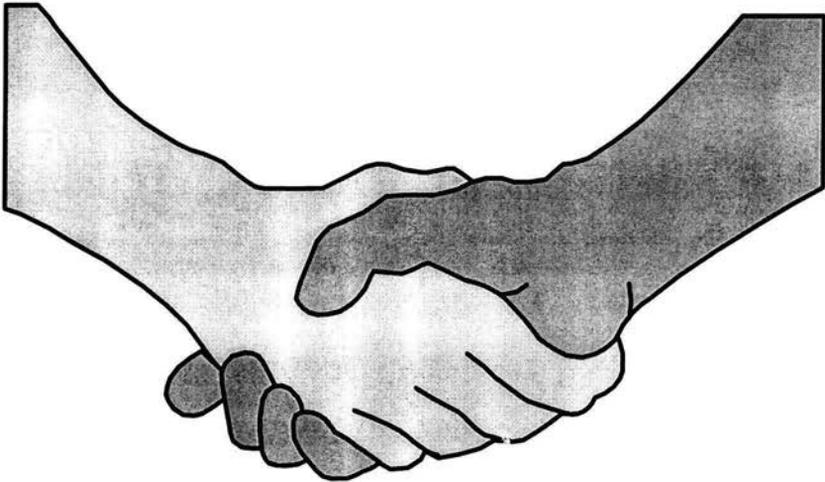
ÍNDICE

CAPITULO 1. LAS RELACIONES HUMANAS	1
1.1 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	2
1.2 LOS OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS	4
1.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	6
1.4 PRÁCTICA Y DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS	14
1.5 LOS CAMPOS DE LAS RELACIONES HUMANAS	18
CAPITULO 2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO	25
2.1 DEFINICIÓN DE GRUPO Y EQUIPO	26
2.2 FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	30
2.3 ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	32
2.4 EL TRABAJO EN EQUIPO	37
2.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO	47
CAPITULO 3. LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE QUÍMICA	51
CAPITULO 4. LAS TAREAS EN EQUIPO	60
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
ANEXOS	76
ANEXO "A" Cuestionario de preguntas abiertas	77
ANEXO "B" Cuestionario aplicado a los estudiantes	81
ANEXO "C" Gráficas de resultados	86
BIBLIOGRAFÍA	96

CAPITULO

1

Las Relaciones Humanas



1

Las Relaciones Humanas

La interdependencia es y debe ser el ideal del hombre así como lo es la autosuficiencia. El hombre es un ser social.

GANDHI

1.1 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Una de las principales necesidades del ser humano consiste en relacionarse con los demás. A eso llamamos relaciones humanas. Las relaciones humanas nacen de la convivencia o del trato con otras personas y constituyen una parte importantísima de nuestra vida, desde que nacemos hasta que morimos.

Si hacemos consciencia, prácticamente todas nuestras actividades implican a alguien más; por ejemplo nuestra familia, nuestros compañeros de escuela o trabajo, nuestros amigos, etc.; porque para alcanzar nuestros objetivos, sean los que fueren, necesitamos de los demás.

No obstante que desde el nacimiento estamos en una relación continua con los demás, el aprendizaje que adquirimos para establecer relaciones adecuadas no siempre es satisfactorio. En la educación que recibimos no nos enseñan a comunicarnos adecuadamente, al contrario, aprendemos a ser inseguros, a ocultar, reprimir o tergiversar los mensajes o a convertir nuestra expresión en agresiones que humillan y lastiman haciéndonos sentir culpables. Existen muchos factores que obstaculizan el establecimiento de relaciones humanas maduras, por ejemplo, actitudes negativas, fallas en la comunicación, desconfianza, resistencia al cambio, inmadurez, etc., de aquí que sea tan importante que podamos analizar nuestra conducta y la de los demás si pretendemos establecer buenas relaciones con ellos. Para juzgar el comportamiento de los demás debemos basarnos en los motivos que tengan para adoptar una determinada conducta, que tal vez a nosotros nos parezca equivocada, pero que siempre tendrá una razón de ser.

Pero, ¿por qué es importante que nuestras relaciones sean armoniosas y positivas?. Pensemos en alguna persona conocida que viva sola, casi aislada de la gente, con muy pocas relaciones personales, imaginemos, ¿cómo es su carácter?, seguramente no muy agradable, ¿y que hay de su salud?, tal vez no sea la óptima, ¿tendrá sueños por realizar?, quizá no los tenga, quizá si.

Ahora pensemos en nosotros y en alguna relación conflictiva que tengamos o que hayamos tenido, pensemos en las personas involucradas, tal vez solo sea una, ¿qué sensación nos provoca pensar en ello?, Seguramente algún sentimiento negativo como enojo, tristeza, dolor, odio. Es por eso que nuestras relaciones personales deberían ser una experiencia agradable, enriquecedora y constructiva. Lo que si es seguro, es que las malas relaciones tendrán siempre resultados negativos: en el hogar podrían ocasionar la desintegración familiar, en el trabajo causar el despido y en el orden social, el rechazo de los demás.

1.2 LOS OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica, en todas sus manifestaciones. Cuando menciono relaciones, me refiero al trato constante que tenemos con los demás y a como nos desenvolvemos dentro de un marco determinado por nuestras actitudes asumidas. Las tensiones a las que estamos sujetos con nuestro diario accionar, muchas veces nos quitan la posibilidad de conocer a las personas; la angustia nos impide reaccionar acertadamente, la inseguridad nos conduce a asumir actitudes negativas y nada de esto contribuye a mejorar nuestras relaciones con nadie. En muchas ocasiones creemos que hemos puesto nuestra mayor voluntad para lograr que la gente nos comprenda, y a pesar de todo no lo logramos. Y la mayor excusa que encontramos es que los demás tienen la culpa, y no nos damos cuenta que somos nosotros los que no hemos

empleado los medios adecuados para que la relación se dé.

Aunque algunos autores afirman que el objetivo de las relaciones humanas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización, otros han mencionado que éstas deberían considerarse tan sólo como un medio para el logro de los objetivos económicos de la empresa. Otros han mencionado que las relaciones humanas deberían ayudar para predecir y evaluar la conducta humana en las organizaciones.

De manera más general, el establecer relaciones con los demás nos ayudará no sólo a nosotros sino también a ellos, a conseguir nuestros objetivos de forma más fácil y rápida que si lo intentáramos solos. Esto nos lleva a adquirir seguridad, respeto a nuestra dignidad humana y tener posibilidades reales de desarrollo.

Resumiendo, las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa y de la persona, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. La manipulación o la falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano.

Concluyendo, las relaciones humanas tienen como función la destrucción de todo aquello que se oponga al buen entendimiento entre los hombres. El instrumento de que se sirve el hombre para lograr esto es la comunicación. Por medio de ella intentamos persuadir a los demás a fin de que actúen de acuerdo con nuestros propósitos. La eficacia de la comunicación radica en que ésta se lleve a cabo en forma recíproca, no

puede existir una relación humana unilateral, debe haber diálogo, intercambio y correspondencia recíproca de entendimientos. La falta de una buena comunicación es una causa de que muchas de nuestras actitudes sean mal interpretadas.

1.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS

Prácticamente todo lo que hacemos como seres humanos es comunicarnos de diversas maneras. "La comunicación es un fenómeno que incide de manera concreta y cotidiana en las relaciones humanas. No es preciso descubrir ni demostrar este fenómeno, pues se da continuamente en nuestra vida".

La comunicación es el sistema a través del cual se entrelazan miembros de un conjunto; mediante ella se transmite y se recibe toda la información que sirve de base para la actuación de los individuos. Sin embargo, comunicar es más que brindar información, es una actividad por medio de la cual una persona transmite a otras pensamientos, emociones, conceptos e ideas, de manera que el otro lo perciba lo más parecido posible a lo que se quiere decir"². El ser humano está en constante comunicación, primero, con él mismo a través de su pensamiento, con el fin de convertir los estímulos internos y externos en conceptos y darles un significado. El pensamiento es una forma de autolenguaje, de ahí las diferencias interpersonales que hacen a cada ser humano único e irrepetible. Cada persona actúa y se comporta de

¹ Diego Fernández, La comunicación en las relaciones humanas, 1999

² Rocío Ordoñana, Taller: ¿Crisis de Liderazgo?. Filosofía de vida y Liderazgo, 1999

una forma determinada, en función de cómo percibe al mundo, de cómo se lo "platica" a sí mismo. Como ya habíamos mencionado, los seres humanos no nacemos con la habilidad para comunicarnos, —tanto intrapersonal como interpersonal— ésta se plantea como una necesidad imperiosa y todos somos responsables de trabajar en ella.

También habíamos dicho que para satisfacer nuestras necesidades requerimos de la ayuda de los demás, pues sin ella no podríamos lograr alcanzar nuestros objetivos, y para establecer relaciones con los demás, requerimos de la comunicación. La comunicación es el recurso que empleamos para establecer el contacto con las personas cuando tenemos la intención de mantener relaciones. La comunicación nos pone en contacto con el "otro" en situaciones diversas que se suceden a lo largo de las veinticuatro horas del día: clases, conversaciones, reuniones sociales; todos estos momentos de encuentro ponen de manifiesto la importancia que la comunicación adquiere en las relaciones humanas. Por consecuencia, las relaciones humanas se fincan en el principio de la comunicación. Se puede afirmar que sin comunicación no hay relación.

Siendo el elemento indispensable para toda relación, una deficiente comunicación repercutirá de forma negativa. Sin una comunicación adecuada sería imposible la comprensión entre los seres humanos, de aquí la importancia que tiene la búsqueda y la aplicación de sistemas que la hagan accesible. No se puede concebir la existencia de buenas relaciones cuando la comunicación es mala. Pero lo importante no es saber qué es la comunicación, sino saber comunicarse.

Para el éxito es indispensable la comunicación adecuada, se encuentra como una variable principal el saber expresar y recibir los mensajes que se transmiten. Esto hace verdaderamente importante que lo que decimos sea un fiel reflejo de lo que realmente sentimos, pensamos o creemos y deje abierta la posibilidad de que el diálogo continúe con gusto y con recompensa.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



El proceso de la comunicación se presenta de la siguiente manera:

- *Emisor: Es la persona que envía el mensaje, a través del lenguaje verbal o de otro tipo (gesto, postura, símbolos, acciones, etc.)*
- *Mensaje: Es la manifestación de los pensamientos, ideas, emociones u opiniones del emisor, sujetas a la interpretación del receptor, en ella influyen el medio ambiente, los prejuicios culturales y los valores.*

- *Canal: Es el medio que se utiliza para la expresión del mensaje.*
- *Receptor: Es la persona que recibe el mensaje, lo que implica no sólo oírlo a través de los significados y códigos literales, sino hacer el esfuerzo por escucharlo, por comprender el contenido que el emisor está enviando.*
- *Verificación: Es el elemento que completa el proceso de la comunicación, sin el cual, ésta se limita a una mera emisión de información. Así el receptor se convierte en emisor y viceversa, para tratar a su vez de manifestar al emisor como fue comprendido el mensaje e iniciar un proceso bilateral de comunicación.*

En este proceso donde se cierra el circuito se llama retroalimentación o retroalimentación. El emisor suele ser al mismo tiempo receptor, y el receptor emisor, una y otra vez. Cuando dos personas conversan, ambas están constantemente comunicándose algo, si no con la voz, sí con la mirada, postura, expresión facial, distancia o acercamiento, etc. El mensaje tiene un contexto que indica la secuencia de la situación y las características psicológicas en que se efectúa; y un contenido que puede consistir en órdenes, sugerencias o información. El mensaje se envía a través de canales y por medio de un código o simbología, que es conocida por ambas partes. En el proceso de comunicación es necesario tomar en cuenta la comunicación de regreso o retroalimentación que ayuda a la efectividad del proceso.

Comunicar

Aprender a comunicarnos eficazmente es mucho más complejo que solamente hablar, de ahí la importancia que tiene desarrollar habilidades de comunicación. El contexto donde se da la comunicación es tan importante como lo que se dice en ella, causamos graves daños a la relación, cuando por falta de sensibilidad "atropellamos" los mensajes. Basta un ligero descuido en los factores del contexto para que la efectividad en la comunicación se vea seriamente amenazada.

La convivencia diaria con las personas, requiere notables esfuerzos de prudencia y control para obtener satisfacción duradera en las diversas relaciones. Cuando las emociones se desbordan a niveles inadecuados, es muy difícil mantener una buena comunicación. Para ello se requiere que actuemos asertivamente cada vez que expresemos algo. Actuar asertivamente significa: "Tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa de sí mismo y del otro y tiene como meta lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario. Por el lado contrario, existe el comportamiento no-asertivo, que consiste en no comunicarse o hacerlo de una manera débil, esperar que los demás adivinen lo que requerimos en lugar de activamente asegurarlo. Impide el enriquecimiento de la experiencia social."³

El medio de comunicación que materializa nuestras relaciones es el lenguaje. Cuando se quiere establecer alguna relación con cualquier propósito, es necesario utilizar un lenguaje conveniente para lograr una

³ Eduardo Aguilar Kubli, Asertividad. Sé tu mismo sin sentirte culpable, 1990

buena comunicación. El lenguaje debe ser siempre claro y encaminado al diálogo, y sobre todo tener presente que, en toda relación humana está patente una intercomunicación que equivale al intercambio de entendimientos. El lenguaje se desarrolla en un marco de expresión no verbal que es parte indispensable del mensaje; por tanto, el lenguaje hablado sería inconcebible sin los elementos no verbales.

Para la mayoría de las personas, no es fácil comprender la relación que existe entre el lenguaje verbal y no verbal. La expresión corporal o lenguaje no verbal, es una forma espontánea de expresar los estados de ánimo. Nos comunicamos inconscientemente por medio de nuestras expresiones. Es decir, no tenemos un control de estos mensajes. Alguna vez escuché la frase "Una imagen vale más que mil palabras", traducido al lenguaje corporal diríamos "Una expresión dice más que mil palabras". Y es verdad, mi madre me decía: "ganas más con una sonrisa que con un mal modo", y es ahí donde está lo importante, en el "modo". El modo en que decimos algo, el modo en que miramos a alguien, el modo en que caminamos, el modo en que nos sentamos, todo esto comunica algo, ahí radica la importancia del lenguaje no verbal. Las discrepancias entre la comunicación verbal y no verbal producen dobles mensajes, tus palabras dicen una cosa y el resto de tu cuerpo comunica algo distinto.

De ahí la importancia de tomar en cuenta estos hechos para dejar de etiquetar a las personas y prepararse con las habilidades necesarias para aprender a comunicarse de manera efectiva, con todas aquellas personas con las que estamos en constante comunicación, ya que como

mencionamos al principio, comunicamos y nos comunican todo el tiempo.

Escuchar

¿Por qué la dificultad para entenderse?.

Al comunicar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos pareciera que solo se trata que nosotros hablemos y que la otra persona escuche. ¡ Así de fácil !

El éxito o fracaso de las relaciones depende en gran parte, de saber escuchar. Escuchar no es una actitud pasiva, se necesita trabajar con todo el organismo, y emplear eficientemente la energía mental. La distorsión en la comunicación se presenta en la interpretación que cada cual hace de lo que escucha debido a que los mensajes que enviamos incluyen múltiples elementos: Forma, intensidad, detalles, etc. Covey menciona cinco niveles de escucha; en el primero ignoramos lo que nos dicen, en el segundo fingimos que escuchamos, en el tercero escuchamos solo partes de la conversación, en el cuarto brindamos una escucha atenta. Pero muy pocos nos podemos situar en el quinto nivel, la escucha empática. La escucha empática se refiere a escuchar con la intención de comprender, de escuchar no sólo con los oídos, sino también con los ojos y el corazón; de ver el mundo como lo ve la otra persona, de comprender su paradigma y comprender lo que siente. “La escucha empática nos proporciona datos precisos de la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona.”⁴

⁴ Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 1995

Es un error pensar que la capacidad de escuchar depende de la inteligencia, y que si alguien no nos escucha se deba a que no puede comprender lo que tratamos de decirle, aunque la realidad podría ser que no le interesa el asunto. Lo primero que tenemos que procurar si queremos persuadir a alguien es hacernos escuchar. Mostraremos con objetividad nuestros argumentos, expresándonos en forma que nos comprenda, le pediremos que emita su opinión y lo escucharemos con atención, lo que hará posible entablar el diálogo que permita la apertura del entendimiento.

CAPACIDAD PARA COMUNICAR

- 1. Ordenar las ideas antes de hablar.*
- 2. Dar mensajes claros.*
- 3. Identificar el sentimiento que produce la comunicación.*
- 4. Hacerse responsable de lo que se va a decir.*
- 5. Ser congruente con lo que se dice*

CAPACIDAD PARA ESCUCHAR

- 1. Crear un ambiente de confianza*
- 2. Destinar un tiempo razonable para escuchar.*
- 3. Comprender el mensaje y percibir los sentimientos a través del lenguaje no verbal.*
- 4. No interrumpir.*
- 5. Aceptar las diferencias, no evaluar precipitadamente*

REGLAS PARA ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Dar Retroalimentación

1. *Responsabilizarme de lo que pienso y siento*
2. *Describir la conducta, no evaluarla (no usar calificativos)*
3. *Ser específico y concreto*
4. *Aceptar las diferencias, NO evaluar precipitadamente*
5. *Ser congruente con lo que se dice y se hace*

Recibir Retroalimentación

1. *Estar abierto y ser sincero con uno mismo*
2. *Dispuesto a escuchar (ponerse en el lugar del otro)*
3. *Pedir más información si algo no está claro*
4. *Validar la información con la propia experiencia*
5. *No caer en la tentación de defenderse o contraatacar*

BARRERAS DE COMUNICACIÓN

- *Prejuicios*
- *Generalizaciones*
- *Totalizaciones*
- *Etiquetar*

1.4 PRÁCTICA Y DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Anteriormente mencionamos que es difícil alcanzar nuestros objetivos sin la ayuda de alguien más y que la convivencia con los demás debería ser una experiencia enriquecedora a lo largo de nuestra vida. La convivencia social implica la constante aparición de diferentes formas de vida con las cuales siempre tendremos algo que ver, y ya que somos parte de un gigantesco conjunto de personas, debemos conocer y

practicar ciertas normas que rigen la conducta del conjunto, pues de lo contrario no podremos establecer buenas relaciones, y al vivir dentro de una coexistencia humana, tendremos que encontrar la manera de mejorar nuestras relaciones. Posiblemente conocemos el grupo dentro del cual nos desenvolvemos, pero existen muchos grupos más que son diferentes. Respecto a esto, habremos de entender la necesidad de prácticas que nos lleven a una armoniosa convivencia humana. Las relaciones humanas desempeñan el papel definitivo en tan importante tarea.

Una relación humana mal llevada puede provocarnos hasta que nos enfermemos o inclusive puede conducirnos a la muerte. La Dra. Barbara Powell afirma que las relaciones con otras personas pueden literalmente enfermarnos o hacernos sentir bien. "Existe una relación entre la enfermedad y los acontecimientos cotidianos que generan estrés; tales como la muerte de un familiar cercano, el divorcio, la separación. Pero no sólo estos acontecimientos que de forma habitual consideramos "perturbadores", generan tensión, sino también la obtención de un éxito personal importante. La tensión es inevitable, ya que estamos bajo constante presión para adaptarnos a un mundo de constantes cambios. Pero cuando el estrés es demasiado perjudicial o subsiste durante demasiado tiempo, se transforma en agotamiento, que ocasiona fatiga y daños irreversibles en el cuerpo que pueden conducir a la muerte. El estrés no causa la enfermedad, pero le prepara el terreno al agotar las defensas naturales del cuerpo contra la infección."⁵

⁵ Bárbara Powell, Las relaciones personales. Clave de la salud, 1988

*Es así como las relaciones personales, lo mismo que las demás situaciones difíciles de la vida, pueden predisponernos a la enfermedad. "La relación humana es fuente vital de nuestras almas, requiere conducirse con armonía, es preciso, que vigilemos su positiva realización si es que deseamos años posteriores de satisfacción y felicidad."*⁶

Tener un verdadero sentido constructivo en la relación humana comienza con el autoanálisis responsable. El primer paso para el cambio es observar que nuestras actitudes provocan reacciones y tratar de descubrir si existe en nuestro comportamiento algo que pueda estar afectando lo que otros hacen. El hecho de tener problemas en las relaciones humanas es un reflejo de que de alguna manera estamos haciendo o dejando de hacer algo. En cualquier relación humana no conviene que existan perdedores; el dolor es mal amigo de la continuidad en la comunicación y tarde o temprano el desequilibrio ocasionará la pérdida de la armonía, resentimiento, rechazo o soledad de los involucrados. El comportamiento agresivo es otra práctica común y por demás innecesaria en las relaciones humanas. Aprendimos que para expresar enojo, inconformidad o malestar necesitamos señalar a los demás lo inadecuados o incompetentes que son. La acción agresiva es la respuesta natural de los seres vivos a la frustración, provoca el deterioro en el intercambio positivo de la relación humana y crea en la mayoría de los casos, más problemas de los que intenta resolver, por lo que se aleja de la meta de mantener una comunicación satisfactoria con los demás.

Cuando las emociones se desbordan a niveles inadecuados, es muy difícil mantener una buena comunicación. Las emociones son el gran

⁶ Eduardo Aguilar Kubli, Ob. Cit.

termómetro que mide la calidad con la que vivimos, las emociones por lo tanto tienen una función, que es la de activar nuestro mecanismo para prevenir, atacar o eliminar obstáculos. Nuestras relaciones se caracterizan por la diversidad de formas en que las practicamos. Desde este punto de vista las emociones no son positivas o negativas, son reacciones del sistema endocrino que nos comunican algo de nosotros mismos.

Las relaciones humanas pueden ser momentáneas, más o menos duraderas y permanentes, según su tiempo. Por otro lado, de acuerdo con su carga emocional, podríamos calificarlas como agradables, indiferentes y desagradables. Si ayudamos a una persona a cruzar la calle tenemos una relación momentánea y seguramente indiferente. En el trabajo, querámoslo o no, las relaciones son más duraderas y difícilmente podemos ser indiferentes a las mismas. Son tan importantes que casi siempre están cargadas de fuertes sentimientos positivos o negativos. Las tensiones a las que estamos sujetos con nuestro diario accionar, en ocasiones nos llevan a asumir actitudes negativas que en nada contribuyen a mejorar nuestras relaciones.

Todos necesitamos de los demás, por la sencilla razón de que tenemos diferentes conocimientos, habilidades y posibilidades. Esto es lo que nos obliga a buscar formas de ayuda mutua que dan lugar a la aparición y práctica de las relaciones humanas.

1.5 LOS CAMPOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

El ejercicio de las relaciones humanas se realiza en dos campos que se refieren a las actividades públicas y privadas. En estos campos la interacción humana se manifiesta de diversas maneras, tratándose, ya sea de individuos u organismos. Las relaciones privadas se refieren al trato cotidiano entre individuos, dentro de éstas se encuentran las relaciones familiares y las relaciones de trabajo que considero las más importantes, por lo tanto serán las que abordaremos de manera breve.

Las Relaciones Familiares

Las relaciones familiares comprenden la vida en el hogar y la comunicación de sus integrantes. No se ha resaltado debidamente la importancia que tiene la familia como principio de la sociedad. El hogar está constituido por padres e hijos, y su estabilidad depende de las buenas relaciones que existan entre todos los integrantes. Tendrá que haber una buena comunicación en el núcleo familiar, por que de lo contrario, podría provocarse la desintegración de la familia.

La familia es el lugar donde siempre encontramos amor, apoyo y comprensión, bueno, no siempre, pero sí frecuentemente. Es en el seno familiar donde comienza nuestra formación como personas, en los primeros cuatro ó cinco años de nuestra vida todo lo que aprendemos viene de nuestra familia. Es en nuestra familia donde obtendremos las primeras armas para enfrentarnos con el mundo exterior, y las que nos servirán para establecer nuestras relaciones personales.

La familia comienza cuando una pareja decide unirse, aunque muchas parejas tienen la idea equivocada de que si se aman lo

suficiente, las cosas sucederán de manera automática, asimismo evitan conocer los defectos de la otra persona, pensando que al hacerlo, el matrimonio no funcionaría. Nuestra sociedad trata de basar el matrimonio en el amor ideal, el problema viene cuando este amor idealizado no puede satisfacer las expectativas que se tienen.

Con la llegada de los hijos, los padres se enfrentan a un par de interrogantes; ¿qué clase de persona quiero que sea mi hijo? y ¿cómo le haré para lograrlo?. Educar a los hijos es el trabajo más difícil y agobiante del mundo y es necesario contar con la paciencia, el sentido común, el tacto, el amor, la sabiduría y la conciencia que podamos disponer.

Casi todos los padres quieren que sus hijos tengan una vida mejor que la suya. Hay padres que quieren dar a sus hijos todo lo que ellos no tuvieron de niños, o también que ellos cumplan con los sueños que ellos no pudieron realizar. Existen quienes para ejercer su paternidad adoptan una actitud de tiranos, con lo cual formarán seres obedientes y conformistas, que a la larga se volverán tiranos o víctimas. Otros intentan ser el amigo que permite y disculpa todo, esta clase de paternidad produce hijos irresponsables. El aprendizaje no se ve favorecido en un ambiente de desconfianza, temor, indiferencia o intimidación, pues no contribuye al desarrollo de una sana autoestima, los padres deberían procurar ser guías, para inspirar y comprender a sus hijos y adoptar una postura de realidad y amor, en vez de recurrir al uso negativo del poder.

Cuando un niño desarrolla un sentimiento de desconfianza hacia los padres, se traducirá en aislamiento personal, inseguridad,

desequilibrio y rebeldía. Los padres son los responsables de inculcar en los hijos sentimientos de valía, respeto y amor para sí mismos y para los demás, es decir generar en sus hijos una buena autoestima, que se define como la capacidad para enfrentar los retos y dificultades que la vida presenta y ser merecedores de felicidad, y será un factor determinante en las relaciones que establecerá con las demás personas.

Las Relaciones de Trabajo

Cuando mencionamos las relaciones de trabajo, nos referimos a las manifestaciones que se presentan con motivo del funcionamiento de la empresa. El interés de las relaciones humanas dentro del ambiente de trabajo, es el de promover la productividad humana en forma positiva. Debido a numerosos indicios de reacciones negativas de trabajadores, se ha hecho necesario reevaluar las relaciones humanas dentro del ambiente de trabajo. El desafío que encierra el mantener una organización empresarial eficaz reside en conseguir la obligación del empleado hacia la utilización y aprovechamiento de las aptitudes personales, de tal modo que los fines personales estén en armonía con los de la organización.

¿Para qué buscamos buenas relaciones en el trabajo? Porque además de mantener un ambiente grato de trabajo contribuyen a lograr dos propósitos fundamentales: 1) El eficiente logro de los objetivos y 2) La integración y desarrollo de los individuos. Por esto es fácil comprender porqué las empresas con mayor éxito se caracterizan, entre otras cosas porque su personal está bien adaptado y es eficiente y productivo.

El empleado ingresa al ambiente de trabajo con una personalidad cuyas características se han desarrollado en otra parte, y aunque el jefe influya en la determinación de ciertas relaciones de trabajo, debe aceptar la personalidad del empleado en determinado momento. Una vez que capte esta personalidad, está en mejor posición de influir en determinados rasgos de manera que resulte un elemento de apoyo a la realización de los objetivos de la empresa.

Una vez que se ha entendido que factores como: valores, identidad personal, actitudes, motivos, conocimientos, clase social, cultura y tradición, afectan de manera diferente a cada individuo, se puede comprender mejor nuestra personalidad y encausarla de manera positiva a la actividad productiva. Para que las relaciones humanas se lleven a cabo bajo un ambiente de armonía, se deben tomar en cuenta estos puntos:

- *Todos los seres humanos tenemos una personalidad que es única y diferente. Por ello, no todos reaccionaremos exactamente igual ante situaciones similares.*
- *Nuestro comportamiento no está condicionado solamente por nuestra personalidad, sino también, en gran parte, por el ambiente en que convivimos.*
- *El comportamiento humano es racional, así como emocional, es decir, las cosas que hacemos no se deben únicamente a la razón sino también a los sentimientos.*
- *Debido a las diferencias individuales es muy posible que tengamos distintos puntos de vista ante los mismos hechos.*

- *Conocer en la mayor medida posible a las personas con las que establecemos relaciones.*
- *Adoptar una actitud positiva y de tolerancia hacia nuestros semejantes.*
- *Propiciar una comunicación clara y honesta que permita la libre expresión de ideas y sentimientos.*
- *Alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias, comentando ampliamente los asuntos de que se trate.*
- *No imponer la autoridad para lograr que las cosas se hagan, sino tratar de que los responsables participen en el estudio y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones.*
- *Cuando existan conflictos, no reprimirlos y olvidarlos, sino hacerles frente tratando de encontrar las causas verdaderas y darles una solución definitiva, en común acuerdo con los involucrados.*
- *Crear un ambiente de confianza y colaboración, superando actitudes de temor y competencia.*
- *No olvidar que las personas no trabajan aisladas sino en grupo.*
- *No hacer juicios precipitados ni tomar decisiones apresuradas.⁷*

A pesar de que las empresas no han recibido de buen grado una obligación completa hacia el enfoque de las relaciones humanas, hay factores que influyen en una relación del papel cambiante entre quienes dirigen y quienes están dentro de la esfera de influencia.

Las corporaciones bien administradas ya no tienen la opción de rechazar o pasar por alto la relación de la conducta humana sino que deben determinar de qué forma pueden cimentar mejor este factor dentro del marco empresarial.

⁷ Alejandro Mendoza y Manuel Álvarez. Curso de relaciones humanas. Guía para el supervisor. Vol. I, 1994

Cuando nos referimos a las relaciones sociales ampliamos el campo a todas las formas de vida social, normas de conducta y convencionalismos sociales. Es importante el lugar que ocupa la actividad social, porque satisface nuestras necesidades afectivas en nuestras relaciones con los demás.

No podemos asegurar, en cuanto a las relaciones privadas, que alguna de sus distintas formas sea más importante que otra, ni tampoco que sean independientes entre sí. Sabemos que con frecuencia se presentan conflictos en cualquiera de estos campos, e inevitablemente afecta a los otros dos. Por ejemplo, cuando se tienen problemas familiares, estos repercuten en el rendimiento laboral, y viceversa.

Y en lo referente a las relaciones públicas, significa el trato que mantienen los organismos con el público u otros organismos, ya sea en el ámbito nacional o internacional, pero no trataremos el tema.

CREDO

PARA MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS

Tú y yo vivimos en una relación que valoro y quiero conservar. Sin embargo, cada uno de nosotros es una persona diferente con sus propias y únicas necesidades y el derecho de satisfacerlas.

Cuando tú tengas problemas para llenar tus necesidades trataré de escucharte con una aceptación genuina, con el objeto de facilitar el que encuentres tus propias soluciones en lugar de depender de las mías. De la misma manera trataré de respetar tu derecho a escoger tus propias creencias y a desarrollar tus propios valores, aunque sean

diferentes de los míos.

Cuando tu actividad interfiera con lo que debo hacer para la satisfacción de mis necesidades, te comunicaré honesta y abiertamente cómo me afecta tu conducta, confiando en que tú respetes suficientemente mi persona para cambiar la conducta que me es inaceptable. De la misma manera, cuando alguna de mis conductas te sea inaceptable, espero que me comuniques abierta y honestamente tus sentimientos. Te escucharé y trataré de cambiar.

En las ocasiones en que descubramos que ninguno de los dos puede cambiar su conducta para satisfacer la necesidad del otro, reconozcamos que tenemos un conflicto que requiere solución. Comprometámonos a resolver cada uno de esos conflictos sin recurrir cualquiera de nosotros al uso del poder o de la autoridad para tratar de vencer a expensas de la derrota del otro. Yo respeto tus necesidades, pero también quiero respetar las mías. Esforcémonos siempre para encontrar una solución que sea aceptable para ambos. Tus necesidades serán satisfechas y también las mías ninguno será derrotado, ambos venceremos.

En esta forma, tú podrás continuar con tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades, y yo también podré hacerlo. Nuestra relación podrá ser lo suficientemente saludable para que en ella cada uno de nosotros pueda esforzarse para llegar a ser lo que es capaz de ser. Y podremos continuar relacionándonos el uno y el otro con respeto, benevolencia y paz mutuos.

Thomas Gordon⁸

⁸ Thomas Gordon, en Mauro Rodríguez, Relaciones humanas, 1988

CAPITULO

2

Los Equipos de Trabajo



2

Los Equipos de Trabajo

2.1 DEFINICIÓN DE GRUPO Y EQUIPO

Desde el principio de los tiempos el ser humano ha formado grupos. En su necesidad de alcanzar metas compartidas busca socializar para encontrar la mejor manera de vincularse con diversos grupos. Y aunque la conducta de los grupos ha variado de un caos total a un éxito notable, se hace cada vez más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en entidades más productivas llamadas equipos. De acuerdo con la enciclopedia¹:

“Grupo: m. Pluralidad de personas o cosas que están o se consideran juntas.

¹ Enciclopedia Salvat. Salvat Editores, S. A. 1971

Equipo: Grupo de personas organizadas para un fin o servicio determinado

A pesar de ser términos diferentes, encontramos por ejemplo que Fainstein², presenta una numerosa lista de definiciones para grupo y equipo, y en ella se puede encontrar definiciones muy parecidas para ambos términos, lo que haría pensar que pudieran usarse como sinónimos.

Katzenbach y Smith³ presentan la siguiente definición: Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas a un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y abordaje de los cuales se consideran mutuamente responsables.

Un equipo no es cualquier grupo que trabaja unido. Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien les llama así.

Los grupos de trabajo son frecuentes en las grandes empresas donde la responsabilidad individual es muy importante. Se reúnen para compartir información, perspectivas e ideas; para tomar decisiones que ayuden a cada persona a hacer mejor su trabajo, y también para reforzar las normas de desempeño individual. Los miembros no se responsabilizan de resultados que no sean los suyos.

² Héctor N. Fainstein, *La gestión de equipos eficaces*, 1997

³ Jon Katzenbach y Douglas Smith, *La Disciplina de los Equipos*, 2002

En cambio los equipos, requieren tanto de la responsabilidad individual como de la colectiva. Los logros del equipo llegan a través de las contribuciones conjuntas de sus miembros, esto provoca que se pueda tener un desempeño superior a la suma de las aportaciones individuales de todos los miembros. En pocas palabras, un equipo es más que la suma de sus partes.

Es necesario entonces definir el término de equipo de trabajo que es lo que atañe al presente capítulo:

"Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal"⁴

⁴ M. García, C. Rodríguez, J. Díaz y J. Estrada, *El trabajo en equipo*, 1988

Cuadro comparativo⁵

GRUPO	EQUIPO
<p> No son la misma cosa grupos que equipos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.</p> <p> Los grupos de trabajo no tienen necesidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo conjunto.</p> <p> Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.</p> <p> No existe sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.</p>	<p> Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado.</p> <p> Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.</p> <p> El uso extenso de los equipos de trabajo favorece potencialmente que una organización genere mayor producción, sin incrementar sus insumos.</p> <p> El simple hecho de llamar equipo a un grupo de trabajo no mejora de manera automática su desempeño.</p> <p> Los equipos exitosos tienen ciertas características comunes que la administración debe asegurar para poder obtener una mejora en el desempeño organizacional como resultado del uso de equipos. Entre ellas: liderazgo eficiente y libertad para la toma de decisiones, alta confianza mutua y responsabilidad.</p>

Para tener una idea un poco más clara visualicemos una carrera de maratón, ahí existe un grupo de personas con un mismo propósito, todos quieren llegar a la meta, y aunque tengan un objetivo en común no los convierte en equipo. Lo que más pudiera parecerse al trabajo en equipo sería una carrera de relevos de 400 metros.

De esta manera podemos concluir que, un equipo es un grupo, pero un grupo no siempre es un equipo, aunque podría llegar a serlo.

⁵ <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad3/procesos.htm>

2.2 FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Para la formación de un equipo de trabajo es necesario tener en cuenta una variedad de aspectos. Primeramente debe evaluarse la necesidad de un equipo, es decir, determinar si un equipo es la manera más eficaz de realizar un trabajo, para lo cual es necesario tener conocimiento del trabajo que se tiene que realizar y los objetivos a alcanzar.

Posteriormente se decidirá qué tipo de equipo se necesita para el trabajo y por último se seleccionarán a los integrantes.

Tener claros los objetivos y saber qué resultado se desea obtener es muy importante para poder evaluar si es o no necesario formar un equipo, otro aspecto importante para justificar la formación del equipo de trabajo es determinar si la tarea puede ser realizada por una persona, ya que de ser así, la formación de un equipo sería exagerado además de complicado y retrasaría el trabajo, y en consecuencia el logro de los objetivos. Por esto es primordial conocer cuál es el trabajo que hay que hacer.

Cuando se han establecido los objetivos y se ha especificado la tarea, lo siguiente es determinar cómo se van a alcanzar los objetivos, para ello es necesario idear un programa de acción y seguir un procedimiento. Conocer qué es lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo da la pauta para establecer los requisitos, características y habilidades que deben tener los integrantes del equipo.

La naturaleza de los objetivos determina la tarea del equipo, es decir, el trabajo que hay que realizar. Y para que un equipo desempeñe eficazmente su tarea es necesario que los objetivos establecidos sean específicos para cada caso o situación, que se hayan fijado en términos en los que se pueda evaluar el éxito, que estén relacionados entre si y por último que sean conocidos por todos los miembros del equipo.

Una vez aclarados los objetivos, el equipo debe idear la forma de alcanzarlos, para lo cual debe establecer un procedimiento. Primeramente debe especificar las acciones necesarias para desarrollar una labor determinada, señalar la secuencia de dichas acciones, distribuir equitativamente la carga de trabajo entre los miembros del equipo y finalmente establecer reglas e instrumentos apropiados para la toma de decisiones relacionadas con el procedimiento.

En la realización de la tarea, las personas se interrelacionan e intercambian reacciones afectivas y emocionales, esto se conoce como proceso socioafectivo.

El proceso socioafectivo puede dificultar o facilitar la realización de la tarea. La comunicación, el nivel de madurez del equipo, el liderazgo, los modelos de competencia y colaboración de las personas, los patrones de motivación de los individuos y la resolución o no de los conflictos son algunos elementos importantes que pueden afectar de manera significativa el proceso socioafectivo en un equipo.

Debe quedar claro que la formación de un equipo no es lo mismo que la integración de éste, ya que la integración es un proceso

intencional y permanente que se va dando de manera paulatina conforme el equipo se desarrolla y madura, y que si no se da, el equipo como tal, no existe.

2.3 ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Establecimiento de metas u objetivos

En esta etapa los miembros del equipo comienzan a conocerse, determinan los objetivos y se establecen las reglas para trabajar en equipo y aquí mismo se establecen los cimientos para la obtención de resultados.

Después de la formación del equipo, o sea, una vez seleccionados todos los miembros, y antes de comenzar a trabajar, es importante establecer la "misión del equipo", Rees⁶ le llama "redactar la cédula del equipo" y Covey⁷ lo llama "redactar el enunciado de misión". La cédula del equipo es el documento donde se declara la misión o propósito del equipo, sus metas de desempeño y cual será el producto final del mismo. El enunciado de la misión se centra en lo que uno quiere ser y hacer, y en los valores o principios que dan fundamento al ser y hacer. Redactar la cédula o enunciado obliga al equipo a estar de acuerdo en un propósito común que genere el entusiasmo para trabajar en equipo.

Es importante que todos los miembros del equipo se involucren en la redacción de la cédula o enunciado, ya que de esta manera sabrán cuales son las metas del equipo y se mostrarán comprometidos con ellas. Este compromiso provocará mayor cohesión y les dará un sentido de

⁶ Fran Rees, *Equipos de trabajo*, 1998

⁷ Stephen Covey, *ob cit.*

pertenencia; saber que todos están en el mismo barco, remando con la misma fuerza y la misma pasión por llevarlo a buen puerto.

Una buena declaración de la misión debe ser breve, clara y alentadora, y debe cubrir todo lo que el equipo esté haciendo. Además, debe ser desafiante como para dar energía y motivación al equipo, pero no debe ser exageradamente ambiciosa que resulte imposible de llevar a cabo.

Los mejores equipos también traducen su propósito común en metas de desempeño específico. De hecho si un equipo no establece metas de desempeño específicas o si estas metas no se relacionan directamente con la misión del equipo, sus miembros se confunden, se apartan y se revierte en un desempeño mediocre. En contraste, cuando los propósitos y las metas se complementan y se combinan con la misión del equipo, se convierten en un potente motor del desempeño.

La especificidad de los objetivos facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo dentro del equipo. La factibilidad de las metas ayuda a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados.

Los equipos que tienen éxito evalúan qué y cómo puede contribuir mejor cada persona a la meta del equipo y, lo más importante, lo hace en términos del objetivo y no del estatus o de la personalidad de una persona.

Las metas específicas permiten a un equipo lograr pequeñas victorias a medida que lucha por un objetivo más amplio. Esas pequeñas victorias son invaluable para crear un compromiso y superar los

obstáculos inevitables que se interponen en el camino de un objetivo a largo plazo.

La combinación de propósito y metas específicas es esencial para el desempeño. Cada una depende de la otra para seguir siendo relevante y vital. Las metas de desempeño claras ayudan a un equipo a seguir la huella de sus progresos y hacerse responsable, las más amplias, incluso nobles, aspiraciones en el propósito de un equipo dan significado y energía emocional.

Liderazgo

El siguiente paso consiste en determinar quién desempeñará qué papel, de esta manera el equipo funcionará mejor si cada miembro sabe claramente qué papel está desempeñando cada persona. Para que un equipo tenga éxito, debe tener un líder y miembros que puedan actuar como líderes cuando sea necesario. Casi todos los líderes son elegidos por sus conocimientos acerca del área de interés del equipo, pero no siempre la persona que domina la materia puede llegar a ser un buen líder. Los miembros deben tener en cuenta que el papel principal del líder consiste en coordinar los esfuerzos del equipo, mantener abierta la comunicación y saber como involucrar a todo mundo, para que el equipo realice su trabajo.

La función principal del líder del equipo consiste en ser miembro de éste, y adoptar las funciones de liderazgo para coordinar y apoyar al equipo, pero no para tomar decisiones, así, cuando el equipo toma decisiones, el líder participa como un integrante más.

Como coordinador del equipo, las responsabilidades del líder abarcan la coordinación de las juntas del equipo. Las reuniones constituyen el verdadero corazón del trabajo en equipo, ya que gran parte de lo que sucede en los equipos es consecuencia de los resultados de las reuniones. Las reuniones sirven para darle a los individuos una sensación de pertenencia al equipo.

Muchas veces, las reuniones son la única oportunidad de que el equipo exista y actúe como tal y puede ser la única oportunidad para que el líder sea percibido en su verdadero papel. Allí se establecen las metas, dirección y normas de operación del equipo, además generan en los miembros del equipo un compromiso con respecto a las decisiones que se toman y a los objetivos que se persiguen. Sirven para llegar al consenso, resolver los problemas y tomar decisiones colectivas.

González⁸ señala que un buen líder debería contar con las siguientes cualidades:

- *Buen comunicador*
- *Orientado a la realidad y a la acción*
- *Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos*
- *Positivo, seguro independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos*
- *Buen colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros"*
- *Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro*
- *Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, asumir la culpa y atenerse a las consecuencias*

⁸ Ma. Del Carmen González, *Como mejorar las relaciones humanas*, 1998

- *Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos*
- *Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores*
- *Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio*
- *Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que él espera de sí mismo*
- *Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa*
- *Creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa*
- *Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia*
- *Receptor, enfático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones*
- *Acepta que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros*
- *Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones. Se pregunta, y en su caso, formula la pregunta a los interesados: ¿se trata de un hecho o de una opinión o sólo de deducciones y conjeturas?*
- *Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe*

Reglas o normas

Estas reglas básicas o normas, sirven como estándares gracias a los cuales los miembros del equipo se consideran confiables unos a otros. Las reglas se convierten en pautas de comportamiento del equipo. Son

como una especie de “contrato verbal” que los miembros del equipo establecen entre si. Las reglas describen con claridad las expectativas por las que el equipo trabajará en conjunto, y sirven como parámetro contra el cual el equipo se pueda medir. Un equipo carente de reglas corre el riesgo de permitir que se desarrollen malos hábitos, los cuales son difíciles de cambiar.

En este proceso el equipo debería reflexionar sobre los comportamientos que hacen al equipo más productivo y los comportamientos que conducen a la desunión y la apatía. Cada miembro es responsable de su comportamiento dentro del equipo. Es importante que todos estén de acuerdo con cada una de las normas de conducta.

2.4 EL TRABAJO EN EQUIPO

Una vez que se ha dimensionado la magnitud de la tarea, se ha de establecer el procedimiento para llevarla a cabo. Para establecer un procedimiento se debe tener en cuenta lo siguiente:

- › *Determinar las actividades que deben realizarse*
- › *Ordenar la secuencia de estas actividades*
- › *Elegir quienes y cuantas personas serán asignadas a cada actividad*
- › *Distribuir el trabajo de forma equitativa*
- › *Establecer las políticas para la toma de decisiones vinculadas al procedimiento*

Para que el trabajo se lleve a cabo y los objetivos sean alcanzados, es necesario que todos los miembros del equipo se comprometan y asuman la responsabilidad para lograrlo. En esencia, la responsabilidad

del equipo se refiere a las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a otros, estas promesas contienen dos aspectos críticos de los equipos efectivos: compromiso y confianza.

La responsabilidad mutua no puede forzarse así, como tampoco se puede lograr que la gente confíe entre sí. Pero cuando un equipo comparte un propósito y metas comunes, la responsabilidad mutua surge como un equilibrio natural. La responsabilidad surge del tiempo, energía y acción invertidos en averiguar qué está tratando de lograr el equipo y cuál es la mejor forma de lograrlo, y los refuerza. La responsabilidad mutua también produce las ricas recompensas del logro mutuo que comparte todos los miembros del equipo.

Pero el compromiso y la responsabilidad no son los únicos ingredientes que se necesitan para que un equipo sea eficiente y en consecuencia, alcance sus metas. El respeto y el reconocimiento de los compañeros motiva a cualquier persona a realizar su tarea al máximo nivel. La motivación es otro elemento presente en el trabajo de equipo. Entonces, hablemos un poco de la motivación para conocer su función y la importancia que envuelve.

Motivación

Anteriormente habíamos mencionado que una de las cualidades que debía tener un buen líder era la de ser un buen motivador, para ello es necesario saber qué es la motivación.

La Motivación es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento de las personas, es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

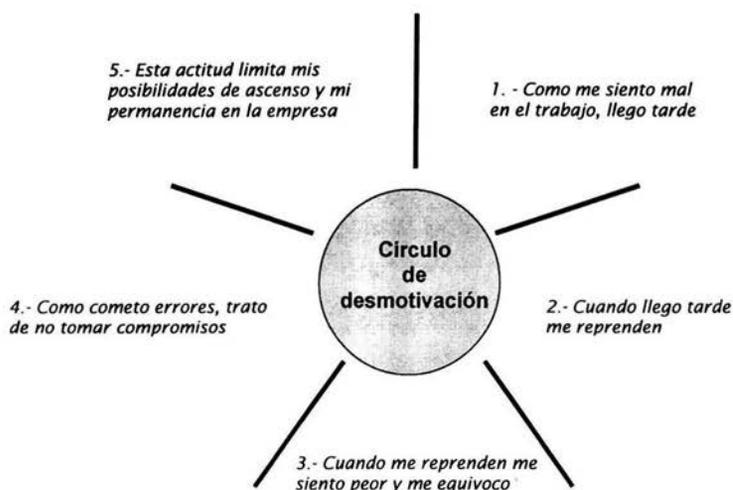
Existen 2 tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo y porque satisfacen sus necesidades. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para aquellos individuos que están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos, incentivos o estímulos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus padres o evitar un castigo. La mayoría de la gente esta extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en cada uno de los casos) pone un mayor énfasis y presión en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado, debido a la falta de conocimiento de las necesidades personales.

La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con el "por que" del comportamiento. Los organismos experimentan, constantemente, necesidades o deseos que les impulsan a actuar. Cuando un individuo se ve impulsado a alcanzar una meta o evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencia de motivación.

La motivación es un motor que se pone en movimiento con estímulo. Es cierto que es algo interno, que parte de cada individuo y que

no se le puede decir a una persona "Ud. a partir del lunes deberá venir motivado"; también depende del ambiente de trabajo y sobre todo, de la atención que le hayan prestado al tema.

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando el personal trabaja desmotivado, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, generando él mismo más desmotivación en el equipo. Esto suele convertirse en un círculo vicioso parecido al siguiente esquema⁹:



⁹ Estela Pereyra, *El líder y la motivación*, Marzo 2001

Existen cuatro fuentes de motivación¹⁰:

- 1. Nosotros mismos: los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).*
- 2. Colegas o compañeros de trabajo. La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el "equipo A".*
- 3. Un "Mentor Emocional". Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" O "¿Cómo te sentirías?". No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio. El "Mentor Emocional" puede ser Nelson Mandela, Superman o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.*
- 4. El entorno de trabajo. No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.*

Cada individuo tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y

¹⁰ Fabián Bocado, Ariel Sasía y Eduardo Fontela, *Inteligencia Emocional*, 2002

estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Davis K.¹¹, analiza un esquema de clasificación de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación, estos son:

Motivación al Logro

Es el impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por Afiliación

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento.

Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, tienden a seleccionar amigos para que los rodeen.

Motivación por Competencia

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido

¹¹ Davis, K., Comportamiento Humano en el trabajo, 1994, en Rafael I. Vilorio, Motivación y Productividad, 2002

a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtiene de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajen con ellos no lo hacen bien.

Motivación por Poder

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.

El verdadero líder motiva creando una visión y facilitando los medios para alcanzarla, y pueden hacer mucho por el aumento de calidad de vida de su equipo de trabajo.

Evaluación

Una de las funciones más complejas y difíciles de realizar, es la evaluación de los equipos de trabajo. No hay un modelo de evaluación que pueda aplicarse a todos los equipos ni a todas las situaciones.

Aunque generalmente se evalúa el desempeño del equipo, existe una búsqueda permanente de instrumentos que permitan medir a los equipos en base a otros criterios diferentes del desempeño.

Fainstein¹² presenta el siguiente cuadro de modelos de evaluación:

MODELOS DE EVALUACIÓN

SEGÚN CRITERIO DE EVALUACIÓN	SEGÚN AUTOR
• Equipo centrado en las personas	Blake y Mouton
• Equipo centrado en la producción	
• Condiciones para un equipo o unidad organizacional eficaz	Argyris
• Modalidad de afrontar los conflictos	Tjosvold
• Vectores de análisis	Pichon Rivière

Rees¹³ sugiere un método más sencillo para evaluar al equipo y menciona que: "Lo que verdaderamente importa durante el proceso de evaluación es el análisis y las decisiones que siguen a la obtención de los resultados, no este registro en sí. El objetivo de llevar a cabo una evaluación del equipo debe ser algo como esto: Identificar un área o dos donde podamos mejorar nuestro desempeño como equipo y decidir como hacerlo."

Forma de evaluación del equipo

Escala de evaluación					
Débil			Fuerte		
1	2	3	4	5	6

1. La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, razonables y motivantes.

¹² Héctor Fainstein, Ob. Cit.

¹³ Fran Rees, Ob. Cit.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. <i>Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión de equipo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. <i>El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. <i>El trabajo del equipo se planea, se organiza y se lleva a la práctica de manera eficaz.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. <i>Las juntas del equipo son oportunas y productivas.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. <i>Se mantiene bien informado al equipo acerca de eventos, cambios o datos que lo afectan.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. <i>Los integrantes tienen claro cuáles son sus papeles individuales dentro del equipo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. <i>El equipo tiene completa responsabilidad sobre un segmento bien definido del trabajo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. <i>El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que lleva a cabo su trabajo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. <i>Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. <i>Los elementos del conjunto poseen los accesorios, recursos y habilidades adecuados para alcanzar sus objetivos.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. <i>El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. <i>Las tareas del equipo son razonables a la luz de las cargas de trabajo de sus elementos.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. <i>Los integrantes se conocen y trabajan juntos de manera estrecha.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. <i>Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. <i>Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. <i>Siento que soy totalmente aceptado como miembro del equipo.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. <i>Los integrantes del equipo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

19.El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada cual.	1	2	3	4	5	6
20.Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de una manera solícita y constructiva.	1	2	3	4	5	6
21.Trabajar en equipo es una experiencia agradable y satisfactoria.	1	2	3	4	5	6
22.Las metas del grupo están ligadas a las de la organización.	1	2	3	4	5	6
23.El equipo y sus miembros se comunican y colaboran con otros grupos dentro de la organización.	1	2	3	4	5	6
24.El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la organización.	1	2	3	4	5	6
25.Las recomendaciones e ideas del equipo reciben una consideración abierta y justa por parte de las personas que ocupan los cargos más altos de la organización.	1	2	3	4	5	6
26.El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
27.El equipo revisa con regularidad qué tan bien está trabajando en conjunto como equipo.	1	2	3	4	5	6
28.El equipo festeja y reconoce los eventos y los logros significativos.	1	2	3	4	5	6
29.El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto.	1	2	3	4	5	6
30.El equipo recibe estímulo y reconocimiento por parte de los altos funcionarios de la organización.	1	2	3	4	5	6
31.Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	1	2	3	4	5	6
32.Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.	1	2	3	4	5	6

Todos los equipo alcanzan dos tipos de resultados:

- 1) Resultados de proceso, cómo funcionó como equipo; y
- 2) Resultados de producto, qué produjo como equipo.

La gente ajena al equipo desea ver los resultados del trabajo, pero los miembros del equipo necesitan reconocer su esfuerzo y sentirse orgullosos tanto del proceso como del resultado.

2.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo donde todos se llevan bien y no existen desacuerdos que se expresen en público no es necesariamente un equipo eficaz. Es importante crear una atmósfera de apertura y confianza en la que los aspectos que crean conflicto puedan confrontarse y manejarse de modo que la energía creativa se fomente y se eliminen las faltas de comprensión.

Primero definiremos qué es un conflicto, Walton¹⁴ define el conflicto interpersonal como el resultado de los desacuerdos que tienen los integrantes de un grupo sobre cuestiones tales como: estructura, políticas y prácticas organizacionales y diferencias más emocionales que las anteriores que surgen entre seres interdependientes.

En algunas ocasiones no es fácil notar el conflicto, pero existen una serie de señales que nos dan indicios de que existe un conflicto, como:

- *El desacuerdo verbal*
- *La falta de comunicación abierta*
- *El permanecer separados en tiempo y espacio*
- *El chismorreo acerca de los demás*
- *El tener desconfianza de los demás*

¹⁴ Richard Walton, en M. García, C. Rodríguez, J. Díaz y J. Estrada, Ob. Cit.

Lo que la mayoría hacemos cuando se presenta un conflicto es evadirlo, ignorarlo o mantenernos alejados. Para algunas personas la posibilidad de escapar representa una forma de sobrevivir, pero esto hace evidente su incapacidad para enfrentar situaciones conflictivas. Y aunque no estemos involucrados, si el conflicto no se resuelve, puede provocar situaciones incómodas para todos.

Algunas veces para resolver un conflicto es necesario dejar pasar un tiempo para que pierda un poco su interés y las emociones desbordadas hayan bajado de intensidad. Con los ánimos calmados es más probable exponer adecuadamente los puntos de vista de los involucrados.

Otra manera de intentar resolver un conflicto consiste en forzar a los involucrados a resolver sus diferencias mediante amenazas o castigos. Esta medida puede provocar situaciones donde hay ganadores y vencidos.

La manera más conveniente de resolver un conflicto es la negociación, donde cada uno de los involucrados es tomado en cuenta al exponer su punto de vista, para esto se requiere que haya confianza y compromiso para la realización de la tarea, así como para los demás miembros del equipo.

Cuando un conflicto es bien manejado y resuelto puede traer consecuencias positivas como:

- ▶ *Renovar las energías requeridas para la realización de la tarea.*
- ▶ *Establecer la posición de las personas ante el grupo, invitándolas a expresar sus puntos de vista*
- ▶ *Aumentar la creatividad a través de diferentes puntos de vista.*
- ▶ *Reforzar la unión del equipo y fomentar la confianza.*

Por otro lado, un conflicto mal llevado o no resuelto provoca:

- ▶ *División en el equipo.*
- ▶ *Se vicia la atmósfera a tal grado que todo mundo intenta mantenerse alejado.*
- ▶ *Cada vez más personas se ven involucradas.*

En cualquiera de los casos, el sólo hecho de considerar una estrategia para resolver el conflicto, sirve para descubrir la habilidad de los miembros del equipo para afrontar y definir el problema, además de medir su capacidad de escuchar y dialogar.

CREDO DEL MIEMBRO DE EQUIPO¹⁵

1. *Creo en el compromiso*
2. *Creo en la colaboración*
3. *Creo en pedir opiniones*
4. *Creo en hacer preguntas*
5. *Creo en confesar lo que no sé y necesito saber*
6. *Creo en confesar los errores y los fracasos*
7. *Creo en pedir ayuda*
8. *Creo en llamar al pan pan y al vino vino*
9. *Creo en la autoridad de cada uno... en momentos diferentes*
10. *Creo en la autoridad como un acto de confianza, que se me pide que delegue hacia arriba y hacia los costados lo mismo que hacia abajo*
11. *Creo en el jefe... que hay alguien que se sienta a la cabecera de la mesa por una buena razón*
12. *Creo en el aprendizaje durante toda la vida, en entrenar y ser entrenado*
13. *Creo en la sabiduría más profunda que el carisma*
14. *Creo en la claridad de opciones y sus consecuencias, no en el consenso*
15. *Creo en la visión de equipo*

¹⁵ Allan Cox, *Hablando claro el lunes por la mañana*, 1992

CAPITULO

3

*La importancia de las
Relaciones Humanas para los
estudiantes de la Facultad de Química*



3

La importancia de las relaciones humanas para los estudiantes de la Facultad de Química

En este capítulo intentaré describir las relaciones humanas de los estudiantes dentro de la Facultad de Química, para después establecer su importancia en la formación de equipos de trabajo.

Toda la información que a continuación presento la obtuve a través de una encuesta realizada a una muestra representativa (del 10%) de la matrícula de estudiantes inscritos el semestre 2001-01 (4193¹ alumnos inscritos) así como de una pequeña aportación de mis propias experiencias en mi etapa de estudiante. Los cuestionarios aplicados se muestran en los anexos "A" y "B" y los resultados obtenidos se presentan en el anexo "C".

¹ Dato obtenido del Informe de actividades de la Facultad de Química periodo 2000-2001

Cabe mencionar que las posibles respuestas fueron aportada por los estudiantes en una pequeña encuesta aplicada a una muestra de 100 estudiantes mediante un cuestionario de preguntas abiertas (anexo 1), con lo que se obtuvieron las opciones de respuesta del cuestionario que se aplicó a la muestra representativa de estudiantes de la Facultad de Química.

Es un hecho que casi todos los estudiantes de la Facultad de Química tienen una idea bastante clara de lo que son las relaciones humanas, aunque una gran mayoría piensa que para que éstas se den tiene que haber forzosamente un intercambio de ideas entre las personas. Como ya había mencionado en el capítulo uno, las relaciones humanas se dan cuando se realiza cualquier actividad en compañía de otra(s) persona(s), por lo tanto no es forzosamente necesario que haya un intercambio de ideas, también había mencionado que las relaciones humanas pueden ser momentáneas, duraderas y permanentes, según su duración, pero también podemos calificarlas por el grado de importancia y su significado dentro de nuestra vida; seguramente todos hemos tenido todo tipo de experiencias en nuestras relaciones humanas.

Afortunadamente para la gran mayoría de los estudiantes de la Facultad de Química, las relaciones humanas son importantes, y comparten la opinión de que somos seres sociales que necesitamos de los demás para alcanzar nuestras metas o objetivos. Aunque no todos están conscientes en qué forma contribuyen las relaciones humanas a su desarrollo como estudiantes, sin embargo un 65% manifestó que tener buenas relaciones humanas mejora el desempeño de los estudiantes.

Las carreras que se imparten en la Facultad de Química demandan que los estudiantes pasemos mucho tiempo en la escuela, esto es debido a que la mayoría de las asignaturas se componen de una parte teórica y una parte experimental, lo que trae como consecuencia una mayor convivencia con los compañeros de clase.

En el primer semestre de todas las carreras se cursan las cuatro asignaturas del tronco común con un mismo grupo, y ahí comienzan las primeras relaciones. Se comienzan a formar pequeños grupos de acuerdo a las carreras, las escuelas de origen, y otras muchas cosas en común que se compartan.

El sistema de inscripciones de la Facultad de Química nos permite a los estudiantes tener la "libertad" de elegir nuestros grupos, horarios, asignaturas y maestros, esto también ocasiona que haya una "revoltura" de generaciones, es decir en un mismo grupo podremos encontrar además de nuestros compañeros de generación, compañeros de generaciones anteriores o de nuevas generaciones. Todo esto se da a partir del segundo semestre, momento en el cual ya habremos establecido nuestras primeras relaciones, ya tendremos nuestros primeros amigos y nuestro "grupo de trabajo" para hacer las tareas o estudiar, esto no implica que no habremos de establecer más relaciones, porque a partir de este momento los grupos a los que nos inscribamos serán grupos nuevos, con gente nueva, lo que amplía nuestras posibilidades de relacionarnos con mucha más personas, ahora dependerá de cada persona aprovechar o no esta circunstancia.

Me di cuenta que al igual que yo, muchos de mis compañeros, a partir del segundo semestre cuando nos tocó inscribirnos intentábamos coincidir con nuestros amigos en el mismo grupo de cada asignatura y si esto no resultaba, entonces el primer día de clases, lo primero que hacíamos al entrar al salón era un reconocimiento visual para detectar las caras conocidas. Luego de echar un vistazo resulta que la única cara conocida era la de una persona con la que no establecimos ninguna relación en el pasado, lo curioso es que a pesar de eso, es con quien establecíamos el primer contacto, y a partir de ese momento comenzaba otra nueva relación, aunque podía no ser así y entonces intentábamos establecer una relación con alguien desconocido que nos inspirara confianza. Pero si resultaba que la cara conocida era la de alguien con quien ya habíamos establecido alguna relación, pues mucho mejor, porque era muy probable que pudiéramos contar con esa persona para todo lo relacionado con esa asignatura, por ejemplo, hacer la tarea juntos, estudiar juntos, pedirle los apuntes en caso de faltar a clase o solicitarle que nos explicara algo que no habíamos entendido.

Es satisfactorio percatarse que un 75% de los estudiantes encuestados manifestó que en general les resultaba fácil relacionarse con los demás compañeros, argumentando que la mayoría era gente abierta, amable y que compartía los mismos intereses y objetivos.

Entre los estudiantes que manifestaron tener dificultad para relacionarse con sus compañeros casi el 80% lo atribuyó a que la gente es muy cerrada, individualista, egoísta y que a la mayoría les gustaba sacar ventaja de los demás, y que además casi nadie tenía tiempo para convivir. Solo un 10% de este grupo aceptó que ellos son los responsables

de que se les dificulte relacionarse. Creo que intentan decir que no tienen relaciones significativas dentro de la Facultad.

Lo cierto es que mientras más y mejores sean las relaciones que se establecen dentro de la Facultad de Química, mayor será la posibilidad de obtener ayuda cuando la necesitemos. Durante mi etapa de estudiante descubrí que entre los estudiantes se da un extraño fenómeno al que yo llamo "espíritu de compañerismo", pues la mayoría de los compañeros está dispuesto a darte su ayuda cuando se la solicites, y si uno no puede ayudarte, te dice quien lo hará. Aún cuando no hayas pedido la ayuda de manera directa, siempre hay alguien que te echa la mano. Esto lo volví a comprobar cuando realicé la encuesta, ya que ninguno de mis compañeros a los que me acerqué se negó a contestarla, incluso hubo alguien que se ofreció a ayudarme a aplicar los cuestionarios.

También me di cuenta que cuando uno intenta hacer todo solo, el desgaste físico, intelectual y emocional es muy grande y los resultados que se llegan a alcanzar son muy pobres. Esto confirma nuevamente que tener buenas relaciones humanas mejora nuestro desempeño como estudiantes. Pero las relaciones dentro de la Facultad no excluyen de ninguna manera a los maestros, solo que el interés de esta tesis se refiere solo a los estudiantes, pero es importante mencionar que hay maestros que nos motivan y nos ayudan a mejorar nuestro desempeño académico.

Cultivando e incrementando nuestras relaciones además de conocer más y más personas nos amplía la posibilidad de encontrar a

alguien que ya haya cursado una o más asignaturas que nosotros estemos cursando o vayamos a cursar, de esta manera contaremos con información valiosa, antecedentes del profesor, los apuntes, tareas, exámenes y prácticas. Esto puede verse desde dos puntos de vista: viéndolo desde el punto de vista positivo, sabremos cómo trabaja el profesor, cómo califica, qué tareas deja, esta ventaja nos puede ahorrar tiempo que podemos utilizar para reforzar los conocimientos que necesitemos reforzar, saber cómo le hicieron para llegar a los resultados, dedicar más tiempo al razonamiento y al análisis. Ahora, viéndolo por el lado negativo, indudablemente habrá gente que se aproveche del "espíritu de compañerismo" para ahorrarse tiempo y esfuerzo, y sólo dedicarse a copiar tareas y exámenes sin importarle si aprenden o no, lo que importa es aprobar la asignatura, y las consecuencias se verán tarde o temprano con un pobre desempeño como profesionistas.

Es indudable que aunque nos cueste trabajo relacionarnos con los demás, debemos esforzarnos en hacerlo, porque esto nos abrirá muchas puertas y enriquecerá nuestro desarrollo como seres humanos. Porque como ya lo había mencionado en el capítulo uno, la finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica para alcanzar nuestros objetivos.

Al pasar del tiempo nuestras relaciones irán creciendo en cantidad y algunas en importancia. Estableceremos entonces, verdaderas amistades que perdurarán aun después de concluida la carrera, todavía recuerdo mi primer día en la Facultad, las palabras del director cuando nos dio la bienvenida , dijo: "Es en la Universidad en donde se conoce a

los amigos de toda la vida”, tenía toda la razón. Aunque no todas nuestras relaciones en la Universidad serán de verdaderos amigos, habrá algunas que solo serán de compañeros de clase y muchas otras no tendrán ninguna trascendencia en nuestras vidas.

Recuerdo que cuando cursaba el tercer semestre, un compañero se me acercó para pedirme prestados los apuntes de la asignatura que llevábamos juntos, yo no lo conocía más que de vista y se los presté. A partir de ese entonces cada vez que nos veíamos por los pasillos de la Facultad o camino al metro o donde fuera, nos saludábamos con un “hola”. Nunca establecimos otro tipo de relación, y así fue durante muchos años, hasta que un amigo mutuo nos presentó, solo hasta entonces supe que se llamaba Eduardo. Aunque nuestra relación no cambió, ahora cada vez que lo veía por lo menos ya sabía su nombre.

Tengo una amiga que cuando estudiamos en la Facultad saludaba a todos de una manera muy amable, incluso a las personas que le desagradaban, en una ocasión le pregunté que si no consideraba eso una hipocresía y ella me contestó que era “diplomacia”, porque uno nunca sabe de quién puedes llegar a necesitar algún día. Ahora comprendo perfectamente cuánta razón tenía.

No debemos dejar de un lado el hecho de que es en nuestra familia en donde recibimos las bases para establecer nuestras relaciones, pero esto no implica que aunque no hayamos desarrollado nuestras habilidades de relación de manera efectiva, no podamos aprender a establecer buenas y nuevas relaciones.

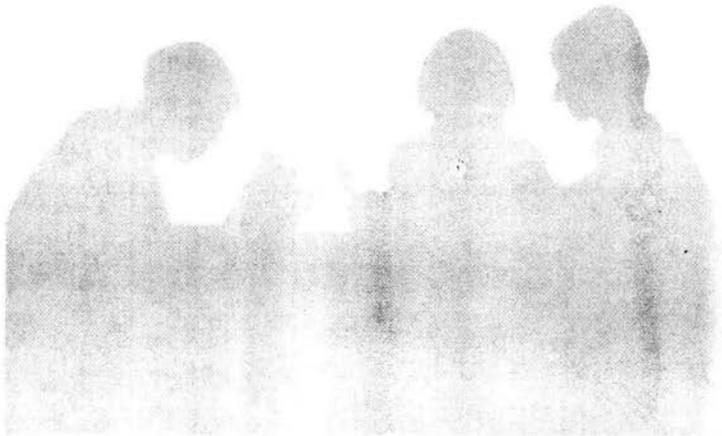
De la convivencia con nuestros compañeros de escuela podremos aprender a desarrollar nuestras habilidades para relacionarnos con las demás personas, esto contribuirá en buena medida a nuestro desempeño como profesionistas, en donde forzosamente nos relacionaremos con otros profesionistas de diversas áreas y muchas otras personas.

Se puede ser la persona más capacitada intelectualmente pero el éxito profesional puede verse limitado por la incapacidad de relacionarse adecuadamente con los demás.

CAPITULO

4

Las tareas en equipo



4

Las tareas en equipo

Una vez establecida la importancia de la relaciones humanas para los alumnos en la Facultad de Química, abordaré la importancia que tienen éstas en la formación de equipos de trabajo.

De acuerdo a lo expresado por los estudiantes en los resultados de la encuesta, casi la mitad de los alumnos encuestados manifestaron que la razón principal para hacer las tareas en equipo, era repartirse el trabajo y hacer la tarea más fácil y rápido. Una tercera parte aseguró que lo hacían para aprender a trabajar con los demás, conocer gente y hacer amigos. Lo que es un hecho es que casi nadie aseguró hacerlo por el gusto de trabajar en equipo. En cuanto su opinión acerca de las tareas en equipo, coinciden con sus razones, ya que un 37% opinó que las tareas en equipo solo sirven para dividir el trabajo y hacerlo más fácil. Un 32% piensa que sirven para relacionarse e intercambiar puntos de vista y un 26% afirmó que solo funcionan si todos en el equipo trabajan parejo. Es importante recalcar que aunque casi nadie trabaja en equipo

por gusto, sólo un porcentaje muy pequeño (5%) manifestó abiertamente su disgusto por las tareas en equipo. Aunque aquí podemos apuntar que repartirse la tarea no es trabajar en equipo, generalmente cuando la tarea es dividida en partes, cada alumno trabaja por su cuenta y al final todas las partes se integran para entregar un trabajo completo.

Algunos alumnos declararon que trabajaban en equipo porque así lo pedía el profesor, entonces me di a la tarea de preguntarles a algunos de mis ex-profesores qué objetivo perseguían con las tareas en equipo. De manera general todos coincidieron en que el objetivo principal es que los alumnos aprendan a trabajar en equipo, que aprendan a colaborar e integrar su habilidades individuales para la realización de la tarea. Además una profesora mencionó que las tareas en equipo también sirven para que los alumnos aprendan de sus compañeros, porque generalmente les resulta más fácil entenderle a un compañero que al profesor.

Lo curioso es que como alumnos, casi toda nuestra etapa de estudiantes, desde la primaria hasta la universidad, nuestros profesores nos pedían trabajar en equipo, pero resulta que en opinión de algunos profesores el mexicano en general no sabe trabajar en equipo, incluso hicieron referencia a los logros deportivos de México, afirmaron que es muy difícil que se destaque en deportes por equipos y que los mayores logros han sido obtenidos de forma individual. Y aunque los alumnos están conscientes que el objetivo de las tareas en equipo es aprender a trabajar en equipo y desarrollar la capacidad de relacionarse con los demás compañeros e intercambiar opiniones y puntos de vista diferentes, en la práctica es muy diferente, por lo apuntado anteriormente, el objetivo es hacer la tarea más fácil y entregarla

completa y a tiempo. No importa si el trabajo fue repartido y cada miembro del equipo trabajó solo o si uno solo hizo todo el trabajo, o si todos saben qué se hizo y cómo se hizo, lo importante es cumplir con la tarea, entonces el objetivo cambia, aprender a trabajar en equipo e integrarse como tal pasa a segundo término, lo importante es aprobar la asignatura con buena calificación.

Al cuestionar a los profesores sobre si el objetivo de las tareas en equipo se cumplía, las opiniones se dividieron, algunos dijeron que generalmente si se cumplían y otros afirmaron que difícilmente. Los que opinaron afirmativamente, argumentaron que los alumnos aprenden también a delegar el trabajo de acuerdo a las habilidades de cada miembro y que es importante darles la libertad de integrar sus equipos con quien ellos quieran. Los que opinaron lo contrario, sustentaron su respuesta diciendo que era un problema que se tiene desde niños, ("el mexicano es individualista"), que dependía del grado de madurez de las personas, porque hay gente muy desconfiada que prefiere trabajar sola, esto sucede cuando el trabajo se divide y cada quien trabaja por su cuenta de forma individual. Por otra parte la mayoría de los alumnos coincidieron en expresar que a veces se cumple el objetivo de las tareas en equipo. Pero no me atrevo a asegurar que se refieran al objetivo que plantean las respuestas de la pregunta 7 (¿Cuál crees que es el objetivo de las tareas en equipo?), podría suponer que aquí el objetivo ha cambiado y se refieren a la realización y entrega de la tarea, que por consecuencia trae una calificación aprobatoria.

Ahora que hemos mencionado la libertad de elegir equipo de trabajo, al interrogar a los estudiantes con quién les gustaba trabajar

en equipo, más de la mitad manifestó que le gustaba trabajar con gente conocida y responsable. Aquí es donde se manifiesta la importancia de las Relaciones Humanas y echamos mano de nuestras relaciones personales, no importa el grado de relación, lo importante es que sea gente conocida y sobre todo responsable. Formar equipo con gente desconocida puede resultar un arma de dos filos, como puede salir bien o puede resultar una experiencia desagradable, lo peor es que tenemos que seguir trabajando con esa gente todo el semestre.

Trabajar con amigos puede tener sus ventajas, son personas bien conocidas y eso puede darnos la pauta para decidir trabajar con ellos o no, aunque a veces la amistad puede comprometer a alguien a trabajar con un amigo perezoso. Podría darse el caso de que la relación personal se vea afectada si alguien decide no incluir a un amigo en su equipo y si decide hacerlo, éste no colabore con el trabajo del equipo. Lo anterior se refleja en el resultado de la encuesta, ya que solo el 29% dijo que le gustaba trabajar con sus amigos, porque se conocían bien y trabajaban mejor.

Pasando al tema de liderazgo en los equipos de trabajo de los estudiantes de la Facultad de Química, resultó un poco incómodo al cuestionarles cómo elegían a su líder, al parecer asocian la palabra líder con alguien con mayor autoridad y jerarquía que los demás, eso se demostró cuando al aplicar el cuestionario de preguntas abiertas, la mayoría respondió que no había líderes, que todos eran iguales. Lo cierto es que aunque no haya un nombramiento oficial, en todo grupo de trabajo existe alguien que coordina las actividades de todos, tal vez esto no lo hace siempre la misma persona, probablemente por eso el equipo no sea consciente de la existencia del líder y no lo reconozcan como tal. Lo

que es seguro es que sin un coordinador, será difícil que el equipo funcione como tal y aún más lograr realizar la tarea asignada, no todos pueden hacer lo mismo al mismo tiempo, hay que organizarse y asignar las actividades a cada miembro según sus habilidades. El término "coordinador del equipo" fue mejor aceptado y al cuestionarles cómo lo eligen, el porcentaje más alto (46%) dijo que se daba de una manera espontánea. Es muy probable que los estudiantes tengan otro significado de la palabra "líder" o no estén muy familiarizados con él, porque se les dificulta reconocerlo o prefieren llamarlo "coordinador". De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 17 del cuestionario, en la que se les pidió a los estudiantes que numeraran por orden de importancia las características que debiera tener un equipo de trabajo (Motivación, Comunicación, Compromiso, Liderazgo, etc), para los alumnos de la Facultad de Química el liderazgo es lo menos importante en un equipo de trabajo. Y para hablar de motivación en un equipo de trabajo de estudiantes, lo único podría decir es que aprobar la asignatura con una buena calificación podría ser la motivación más importante, aunque para los estudiantes de la Facultad de Química la motivación no es tan importante en un equipo de trabajo. También consideraron que la habilidad para relacionarse y la capacidad para realizar la tarea no era importante.

En relación a la pregunta antes mencionada podemos afirmar que la comunicación es el factor más importante dentro de un equipo de trabajo para los estudiantes, ya que al cuestionarles cómo lograban que todos contribuyeran por igual dentro del equipo, 45% expresó que platicando entre todos y organizándose bien, lograban el cometido. Sentir que todos tienen la misma importancia dentro del equipo y que

cada opinión es importante, hace creer a los estudiantes que todos coordinan, todos dirigen, todos organizan y todos trabajan por igual, pero lo admitan o no, un equipo sin dirigente o coordinador, sea oficialmente nombrado o no, tiene más dificultades para realizar la tarea.

En una amplia mayoría los estudiantes aseguraron que casi siempre las tareas se entregan a tiempo y completas, esto difiere un poco con la opinión de los profesores, que declararon que la mayoría de las veces se entregan las tareas a tiempo, pero no completas. Expusieron que cuando se pone una fecha límite, la gran mayoría de las veces se cumple, pero cuando no la hay, las tareas están más completas, pero los estudiantes retrasan su entrega. Aquí la pregunta es, qué es más conveniente, una tarea a tiempo pero incompleta o completa pero fuera de tiempo. Tuve una mala experiencia cuando cursaba la asignatura de Ingeniería de Proyectos, teníamos fechas establecidas para la entrega de trabajos, en una ocasión algunos miembros del equipo decidieron entregar un trabajo incompleto a tiempo, obviamente la calificación fue muy baja (4), para la siguiente vez que el tiempo nos presionó, decidimos entregar el trabajo un día tarde, esta vez pudimos hacer la tarea completa y bien, la calificación fue un 9, estuvo bien hecha y no nos dieron el 10 porque no la entregamos a tiempo, desde entonces aprendí que en ocasiones una tarea completa vale más que una tarea a tiempo.

La prioridad no debería ser entregar la tarea solo por cumplir, sin importar si está bien hecha o completa. Esto en ocasiones es provocado por los profesores que no aceptan tareas fuera de la fecha de entrega,

pero hay otros que si lo hacen, sólo que restan puntaje dependiendo del tiempo de retraso. Por su parte los estudiantes apuntaron que, cuando las tareas no se entregan a tiempo o completas, se debe a que el tiempo de entrega fue muy corto o la tarea fue extensa y complicada, sólo un porcentaje pequeño aceptó su irresponsabilidad.

Otro aspecto importante son los conflictos que surgen en todo equipo de trabajo, aunque un porcentaje pequeño (8%) negó que hubiera conflictos en sus equipo, la gran mayoría informó que el problema al que frecuentemente se enfrentan es la dificultad para coordinar horarios, por lo que se les complica reunirse. En un comentario de un profesor, aseguró que el ritmo de trabajo de los estudiantes de la Facultad de Química hace muy complicado coordinar horarios, ya que cada alumno tiene un horario diferente, dijo que los integrantes de cada equipo conviven muy poco y casi no se conocen, la clase es su único punto de reunión y después cada uno continúa con sus actividades.

Otro tipo de conflicto que se suscita en los equipos de estudiantes es cuando alguien no coopera en la realización de la tarea, este problema posiblemente es originado por las prioridades que cada miembro del equipo tiene, y los que no trabajan demuestran su desinterés en la asignatura.

Para resolver el problema que tienen los estudiantes para reunirse, algunos optan por turnarse la elaboración de las tareas, aquí la confianza es importante, ya que depende de una persona la calificación de todo el "equipo". Si no confiamos en la capacidad de alguien para realizar solo la tarea, entonces tendremos que ajustarnos a

su horario para ayudarlo o verificar que lo está haciendo bien, otra solución sería cambiar de equipo o trabajar solos.

Vamos ahora a las calificaciones, cuando se les cuestionó si consideraban justa la calificación que los profesores les asignaban en sus trabajos, los estudiantes se inclinaron por el sí (60%) argumentaron que la calificación es el reflejo de esfuerzo y que era responsabilidad del equipo. Los inconformes (40%) reclamaron que los profesores no tomaban en cuenta el esfuerzo y que muchos calificaban la cantidad y no la calidad de los trabajos.

Lo curioso es que cuando los profesores enumeraron sus criterios para asignar calificaciones, nunca mencionaron el esfuerzo como tal, y en general coincidieron en muchos otros aspectos.

Primeramente mencionaron el cumplimiento de los objetivos de la tarea, y si se llegó al resultado esperado, utilizando las técnicas y metodología aprendidas en clase. Si se trata de un trabajo de investigación, la información debe ser coherente y procesada por los alumnos y no sólo copiada textualmente de los libros. Otro aspecto importante es la claridad de las ideas plasmadas en la tarea y su estructura, la profundidad de la investigación y su originalidad. En lo que si coincidieron todos fue en apuntar que la presentación era muy importante. Hubo quien comentó que aunque el trabajo era en equipo, la calificación era individual, ¿y cómo la asignaba?, entrevistando a cada integrante se ponía en evidencia su grado de participación en el trabajo. También hubo quien comentó que conociendo a los estudiantes se daba

cuenta quien trabajaba y quien no, entonces asignaba una calificación individual.

Lo más justo es una calificación para todo el equipo, porque si hubo alguien que no trabajó, es responsabilidad de todo el equipo tomarlo en cuenta o no, cuando la tarea es entregada. Si se trata de exposiciones en clase, ahí resulta más evidente para el profesor darse cuenta del grado de participación de cada alumno, entonces si resulta justa la calificación individual.

Cuando nos incorporemos a la actividad laboral, las circunstancias y los problemas a los que nos enfrentemos con nuestros compañeros de trabajo serán muy diferentes a los que tenemos con nuestros compañeros de clase, aprender a trabajar en equipo nos dará la capacidad de afrontarlos con éxito.

CAPITULO

5

Conclusiones y Recomendaciones



5

Conclusiones y Recomendaciones

Nadie nos enseña a relacionarnos, vamos aprendiendo a través de nuestras experiencias con la gente que convivimos a lo largo de nuestra vida. Las Relaciones Humanas están presentes en todos los aspectos de nuestra vida, tanto personal, como profesional. Nuestro bienestar y prestigio dependen de la forma en que podamos relacionarnos con quienes estamos vinculados, y si queremos lograr convivir de manera armónica con todos, entonces estamos obligados a buscar los medios adecuados para conseguirlo. No debemos olvidar que el elemento indispensable para toda relación es una comunicación adecuada. No se puede concebir la existencia de buenas relaciones cuando la comunicación es mala y tampoco puede haber coordinación de ninguna actividad si la comunicación no es adecuada.

Las Relaciones Humanas son el medio para alcanzar nuestros objetivos, tanto personales, como profesionales o materiales. Lamentablemente no todos tenemos desarrollada la habilidad para

relacionarnos y frecuentemente esto resulta un obstáculo en nuestro desarrollo humano. Por lo tanto la enseñanza de las Relaciones Humanas tendría que estar incluida desde la educación básica.

Es lamentable y también preocupante que a pesar de la insistencia de nuestros profesores desde el nivel básico hasta el profesional de hacernos trabajar en equipo, la gran mayoría de nosotros todavía no sabemos trabajar en equipo.

Creemos que repartir las tareas y hacerlas entre todos para entregarlas completas y a tiempo, obteniendo una buena calificación es suficiente para decir hemos hecho un buen "trabajo en equipo". Haber cumplido con "nuestra parte", no sirve de mucho si ni siquiera estamos enterados de lo que hicieron los demás.

Trabajar en equipo no es hacer cada uno su parte en forma individual y luego juntarlo todo. Hay quienes aprovechan las tareas en equipo para no hacer nada y solo se ofrecen a la captura de los datos y de esa manera sentir que han aportado lo suficiente.

Puedo asegurar que aprender a trabajar en equipo no es tan importante para los estudiantes mientras se cumpla con las tareas y se apruebe la asignatura con una buena calificación, todo lo demás es irrelevante mientras se obtengan resultados positivos.

En cuanto a los conflictos, coordinar horarios no es problema cuando tenemos establecidas nuestras prioridades, si aprobar la asignatura es importante para nosotros, entonces encontraremos el

tiempo necesario para dedicarnos a ella. Esto también está relacionado con el problema de que haya personas que no aportan nada al equipo. En mi opinión, los estudiantes encuestados que manifestaron que no había conflictos, es porque la mayoría de las veces los evaden, pero esto no quiere decir que no los haya, es más fácil romper la relación o cambiar de equipo para evitar las fricciones. Aquí es importante apuntar que cuando formemos parte de una empresa no será tan fácil hacer lo mismo y renunciar.

Trabajar en equipo o ir aprendiendo sobre la marcha, no debería ser una experiencia desagradable, por ello quisiera hacer algunas recomendaciones que puedan aportar ideas positivas para trabajar en equipo:

1. Procura relacionarte con la mayor gente posible.

Esto no quiere decir que seas amigo de todo mundo, pero uno nunca sabe cuándo y de quién podemos necesitar, llevar buenas relaciones con tus compañeros amplía tus posibilidades de recibir ayuda cuando la necesites.

2. Acepta toda la ayuda que te ofrezcan.

Aun cuando no la necesites acéptala, porque si la rechazas, tal vez no te la vuelvan a ofrecer y puedes llegarla a necesitar después.

3. Intenta conocer el desempeño de tus compañeros o amigos.

Toma la iniciativa de hacer la tarea con alguien más, aún cuando la tarea no sea en equipo, podrías tener dudas y esa persona podría

ayudarte a resolverlas. También podrías darte cuenta quien si le pone interés y quien no a las clases. Si trabajas a gusto con otras personas, podrías tomarlas en cuenta para hacer equipo con ellas.

4. Nunca hagas equipo con:

- *Personas que no conozcas o que acabas de conocer. Es echarte un volado para tu calificación. Todo puede resultar bien, pero la mayoría de las veces sucede lo contrario.*
- *Amigos que no trabajan. Que la amistad no te comprometa a formar equipo con algún amigo que no trabaje. Si la relación es buena, intenta platicarlo, para evitar dañarla.*
- *Oyentes. A veces en nuestras clases hay gente que solo entra a tomar apuntes y después quiere participar como un alumno inscrito, pero por su situación, no le ponen el interés necesario y en ocasiones desertan porque no van a tener una calificación oficial y nos dejan con todo el paquete.*

5. Intenta establecer tus prioridades y conocer las de tus compañeros.

Si a todos les interesa aprobar con una buena calificación, entonces habrá el compromiso de poner nuestro mayor esfuerzo para lograrlo, si a alguien solo le interesa aprobar, entonces hay que estar preparados y esperar un pobre desempeño y poca aportación de su parte. Y si eres tú el que no está muy interesado en obtener una buena calificación, no perjudiques a tus compañeros y pide al profesor que te permita trabajar solo.

6. No informes al profesor sobre los problemas del equipo.

Todos los problemas que surjan en el equipo es responsabilidad de sus integrantes resolverlos. Si alguien no trabaja, es decisión de los demás mantenerlo en el equipo o echarlo. No debemos ir a acusarlo con el profesor, esto solo ocasiona que pongamos en evidencia nuestra incapacidad de trabajar en equipo y resolver nuestros problemas internos, además a la hora de calificar el profesor es más quisquilloso con nuestro trabajo.

Una buena solución para ayudarnos a relacionarnos y aprender a trabajar en equipo, sería la formación de talleres de "Relaciones Humanas", donde nos enseñaran a desarrollar habilidades para mejorar nuestras relaciones, donde practicáramos y desarrolláramos nuestra forma de comunicarnos (hablar y escuchar), también realizar dinámicas grupales e integración de equipos de trabajo.

Estos talleres podrían ser útiles para todas las carreras impartidas en la U.N.A.M. y podrían tener valor curricular. Antes que profesionistas somos seres humanos y algo que hacemos toda nuestra vida desde que nacemos hasta que morimos es relacionarnos con otras personas, las Relaciones Humanas no deberían limitarnos en lo profesional ni en lo personal, sino todo lo contrario.

Anexos

Anexo “A”

*Cuestionario de preguntas abiertas realizado a una muestra de
100 estudiantes*

1. ¿QUÉ SIGNIFICAN PARA TI LAS RELACIONES HUMANAS?

2. ¿SON IMPORTANTES PARA TI, PORQUÉ?

3. ¿DE QUÉ FORMA AFECTAN EN TU DESARROLLO COMO ESTUDIANTE?

4. ¿CÓMO CALIFICARÍAS LAS RELACIONES QUE TIENES DENTRO DE LA FACULTAD DE QUÍMICA Y POR QUÉ?

5. SI HAS REALIZADO ALGUNA VEZ TAREA EN EQUIPO, ¿CUÁL HA SIDO LA RAZÓN PRINCIPAL PARA HACERLO?

6. ¿QUÉ OPINAS SOBRE LAS TAREAS EN EQUIPO?

7. ¿CONSIDERAS JUSTA LA CALIFICACIÓN DE TUS TAREAS EN RELACIÓN CON EL TRABAJO QUE ENTREGAS Y PORQUE?

8. ¿CUÁL CREES QUE ES EL OBJETIVO DE LAS TAREAS EN EQUIPO?

9. ¿CON QUIEN TE GUSTA FORMAR EQUIPO PARA HACER TUS TAREAS Y PORQUÉ?

10. EN LOS EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO EN QUE HAS TRABAJADO ¿HAY ALGÚN COORDINADOR (LIDER) Y COMO LO ELIGEN?

11. ¿HAS SIDO COORDINADOR DE ALGÚN EQUIPO O GRUPO, O PREFIERES QUE ALGUIEN MÁS LO SEA Y PORQUÉ?

12. CUANDO HAS TRABAJADO EN EQUIPO, ¿CÓMO LOGRAN QUE TODOS CONTRIBUYAN EN LA MISMA PROPORCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA TAREA?

13. ¿SE HAN PRESENTADO CONFLICTOS, DE QUE TIPO, COMO LOS HAN RESUELTO?

14. ¿GRUPO Y EQUIPO SIGNIFICAN LO MISMO PARA TI, O EXISTE ALGUNA DIFERENCIA?

15. ¿TU QUÉ CREES QUE FORMAS GRUPOS O EQUIPOS Y PORQUÉ?

16. ¿DE QUÉ FORMA CREES QUE LAS RELACIONES HUMANAS INFLUYEN PARA LA INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO O GRUPO DE TRABAJO?

17.¿CONSIDERAS QUE LA MATERIA DE RELACIONES HUMANAS DEBERÍA INCLUIRSE EN EL PLAN DE ESTUDIOS DE TODAS LAS CARRERAS Y PORQUÉ?

18.MENCIONA 5 DE LAS CUALIDADES MÁS IMPORTANTES QUE DEBE TENER TODO EQUIPO O GRUPO DE TRABAJO

19.¿DE QUÉ MANERA AFECTARÁ TU FUTURO COMO PROFESIONISTA SABER RELACIONARTE Y FORMAR EQUIPOS MÁS PRODUCTIVOS?

Anexo “B”

*Cuestionario aplicado a una muestra representativa de los estudiantes
de la Facultad de Química*

MARCA LA RESPUESTA (SOLO UNA) CON LA QUE ESTÉS MÁS DE ACUERDO
(escribe sólo en la hoja de respuestas)

1. LAS RELACIONES HUMANAS SON...

- | | |
|---|--|
| <i>(a) Convivir y conocer a las personas</i> | <i>(c) Comunicarse con los demás</i> |
| <i>(b) Interactuar con las personas para intercambiar ideas</i> | <i>(d) Todas las actividades que se realizan en compañía de otras personas</i> |

2. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES?

- | | |
|--|---|
| <i>(a) Somos seres sociales y necesitamos de los demás</i> | <i>(c) Porque el intercambio de ideas amplía nuestro conocimiento</i> |
| <i>(b) Te ayudan a conocer a la gente y lo que piensa</i> | <i>(d) No son importantes</i> |

3. ¿CÓMO AFECTAN TU DESARROLLO COMO ESTUDIANTE?

- | | |
|--|--|
| <i>(a) Son necesarias para formar equipos y hacer trabajos escolares</i> | <i>(c) Tener buenas relaciones mejora tu desempeño como estudiante</i> |
| <i>(b) No me afectan</i> | <i>(d) Es difícil, aburrido y desmotivante hacer todo solo</i> |

4. ¿CÓMO CALIFICAS TUS RELACIONES DENTRO DE LA FACULTAD?

- | | |
|---|--|
| <i>(a) Excelentes, todas las personas que conozco son mis amigos</i> | <i>(c) Regulares, conozco poca gente y se me dificulta relacionarme</i> |
| <i>(b) Buenas, me llevo bien con mis compañeros y cuento con su apoyo</i> | <i>(d) Malas, no tengo tiempo de relacionarme, además hay ciertos "grupitos" que te excluyen</i> |

5. ¿CUÁL HA SIDO LA RAZÓN PRINCIPAL PARA HACER TAREAS EN EQUIPO?

- (a) Por imposición del profesor
(b) Repartirnos el trabajo y hacer la tarea más fácil y más rápido
(c) Aprender a trabajar con los demás, conocer gente y hacer amigos
(d) Porque me gusta trabajar en equipo

6. ¿QUÉ OPINAS SOBRE LAS TAREAS EN EQUIPO?

- (a) Solo funcionan cuando todos trabajan parejo
(b) Sirven para dividir el trabajo, hacerlo más fácil y resolver dudas
(c) Sirven para relacionarte e intercambiar puntos de vista
(d) No me gustan, nadie se pone de acuerdo

7. ¿CUÁL CREES QUE ES EL OBJETIVO DE LAS TAREAS EN EQUIPO?

- (a) Desarrollar tu capacidad de relacionarte con los demás e intercambiar opiniones
(b) Fomentar la convivencia con tus compañeros
(c) Aprender a trabajar en equipo
(d) Que el profesor tenga menos trabajo para calificar

8. ¿CREES QUE SE CUMPLE EL OBJETIVO?

- (a) CASI SIEMPRE (b) A VECES (c) CASI NUNCA

9. ¿CON QUIEN TE GUSTA FORMAR EQUIPO PARA HACER TUS TAREAS?

- (a) Con mis amigos, porque los conozco bien y trabajo mejor
(b) Con gente conocida que sea responsable
(c) Solo con mujeres, se esfuerzan más y son más organizadas
(d) Con quien sea

10. ¿CÓMO ELIGEN AL COORDINADOR DEL EQUIPO?

- (a) No hay coordinador en el equipo (c) Se da de manera espontánea
(b) Por votación (d) Generalmente es quien sabe más

11. ¿CÓMO LOGRAN QUE TODOS CONTRIBUYAN POR IGUAL?

- (a) Nunca se logra que todos contribuyan por igual (c) Platicando entre todos y organizándonos bien
(b) Dividiendo el trabajo de manera equitativa (d) Exigiéndonos y presionándonos mutuamente

12. ¿ENTREGAN LA TAREA A TIEMPO?

- (a) CASI SIEMPRE (b) A VECES (c) CASI NUNCA

13. ¿LA ENTREGAN COMPLETA?

- (a) CASI SIEMPRE (b) A VECES (c) CASI NUNCA

14. SI ALGUNA VEZ NO ENTREGARON UNA TAREA A TIEMPO O COMPLETA ¿CUÁL FUE LA RAZON PRINCIPAL?

- (a) Uno o más integrantes no cumplieron con su trabajo (c) La tarea fue muy extensa y/o complicada
(b) El tiempo para realizarla fue muy corto (d) Problemas internos en el equipo

15. ¿CONSIDERAS JUSTA LA CALIFICACIÓN DE TUS TAREAS?

- (a) Sí, la calificación es el reflejo de tu esfuerzo
- (b) Sí, la calificación es responsabilidad de todo el equipo
- (c) No, porque muchas veces no toman en cuenta tu esfuerzo
- (d) No, muchos profesores califican la cantidad y no la calidad

16. ¿QUÉ TIPO DE CONFLICTOS SE HAN PRESENTADO EN EL EQUIPO?

- (a) No ha habido ningún conflicto
- (b) Alguien no cumplió con el trabajo asignado
- (c) Problemas personales
- (d) Dificultad para coordinar horarios

17. ENUMERA EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER TODO EQUIPO DE TRABAJO

- (a) __Motivación
- (b) __Conocimiento de sus objetivos
- (c) __Comunicación
- (d) __Integración
- (e) __Compromiso
- (f) __Liderazgo
- (g) __Capacidad para realizar la tarea
- (h) __Habilidad de relación

18. ¿ES FÁCIL RELACIONARSE CON TUS COMPAÑEROS EN LA FACULTAD DE QUÍMICA?

- (a) Sí (b) No

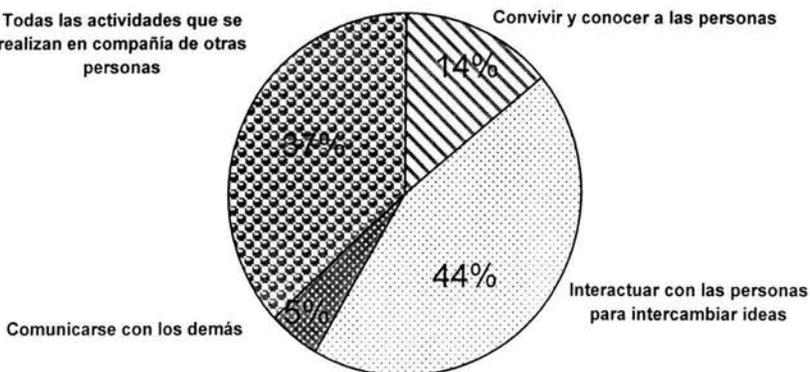
¿Por qué? -----

Anexo “C”

Gráficas de resultados

¿QUÉ SON LAS RELACIONES HUMANAS?

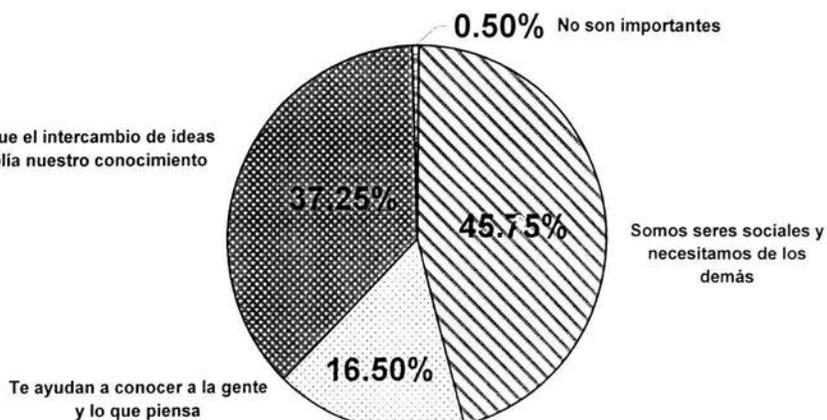
Todas las actividades que se realizan en compañía de otras personas



Comunicarse con los demás

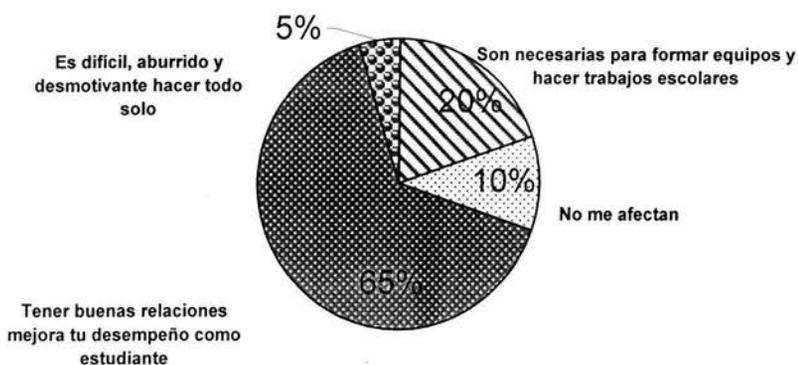
¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS RELACIONES HUMANAS?

Porque el intercambio de ideas amplía nuestro conocimiento



Te ayudan a conocer a la gente y lo que piensa

¿CÓMO AFECTAN LAS RELACIONES HUMANAS TU DESARROLLO COMO ESTUDIANTE?



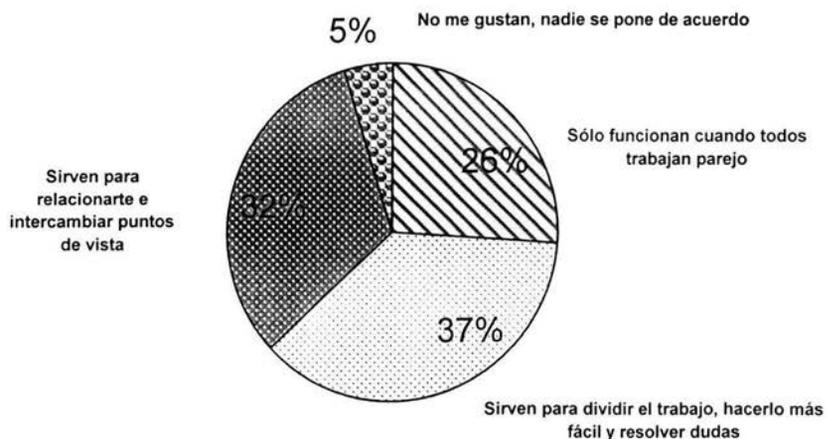
¿CÓMO SON TUS RELACIONES DENTRO DE LA FACULTAD DE QUÍMICA?



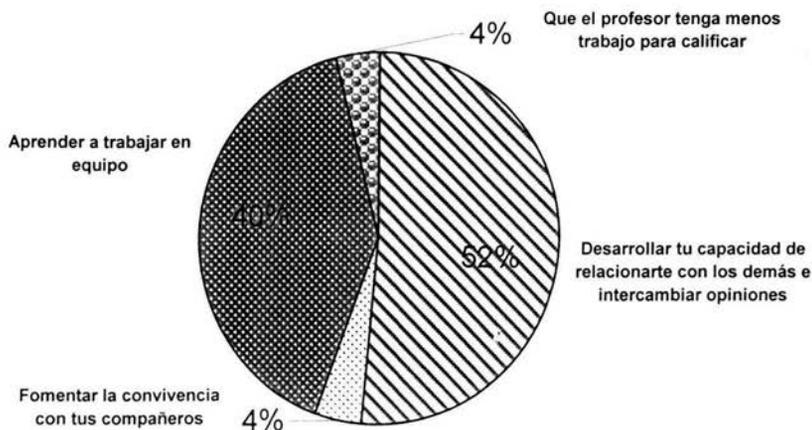
¿CUÁL HA SIDO LA RAZÓN PRINCIPAL PARA HACER TAREAS EN EQUIPO?



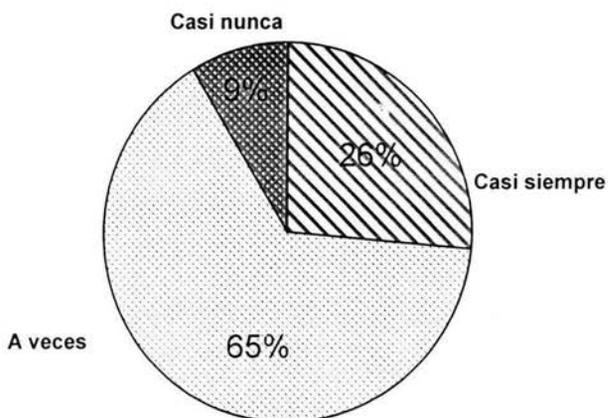
¿QUÉ OPINAS DE LAS TAREAS EN EQUIPO?



¿CUÁL CREES QUE ES EL OBJETIVO DE LAS TAREAS EN EQUIPO?



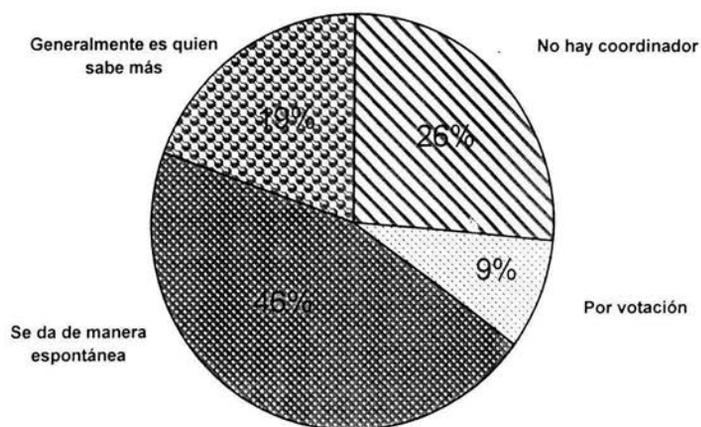
¿ CREES QUE SE CUMPLE EL OBJETIVO DE LAS TAREAS EN EQUIPO?



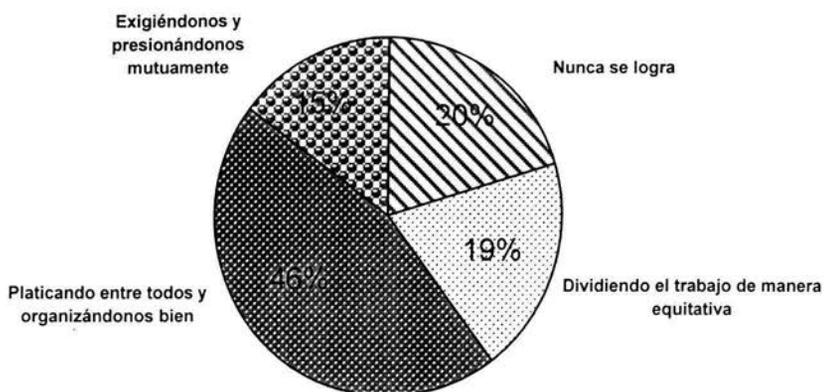
¿CON QUIÉN TE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO?



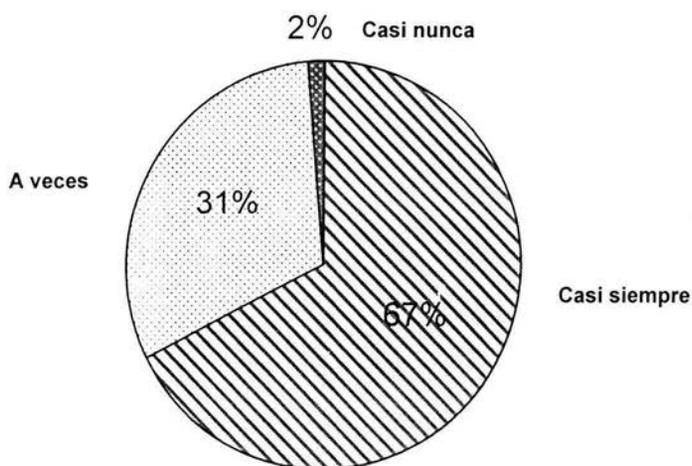
¿CÓMO ELIGEN AL COORDINADOR DEL EQUIPO?



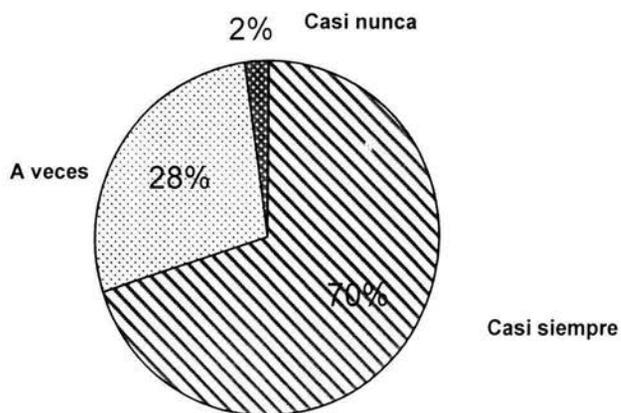
¿CÓMO LOGRAN QUE TODOS CONTRIBUYAN POR IGUAL EN EL EQUIPO?



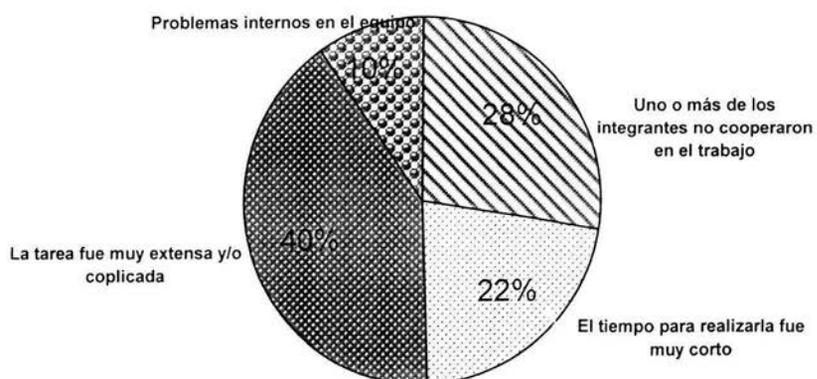
¿SE ENTREGA LA TAREA A TIEMPO?



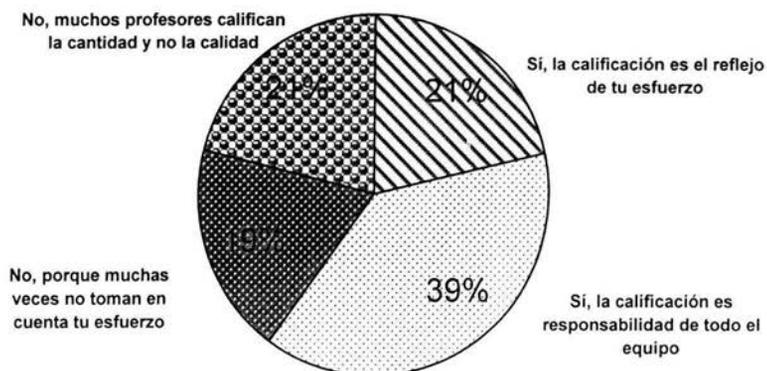
¿SE ENTREGA LA TAREA COMPLETA?



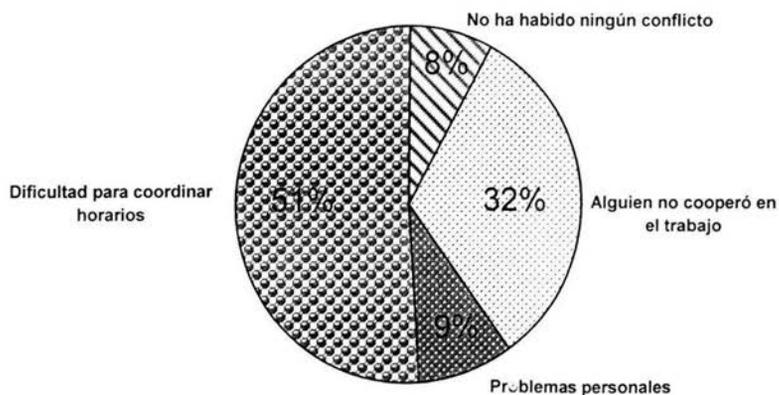
SI ALGUNA VEZ NO ENTREGARON UNA TAREA A TIEMPO O COMPLETA ¿CUÁL FUE LA RAZÓN PRINCIPAL?



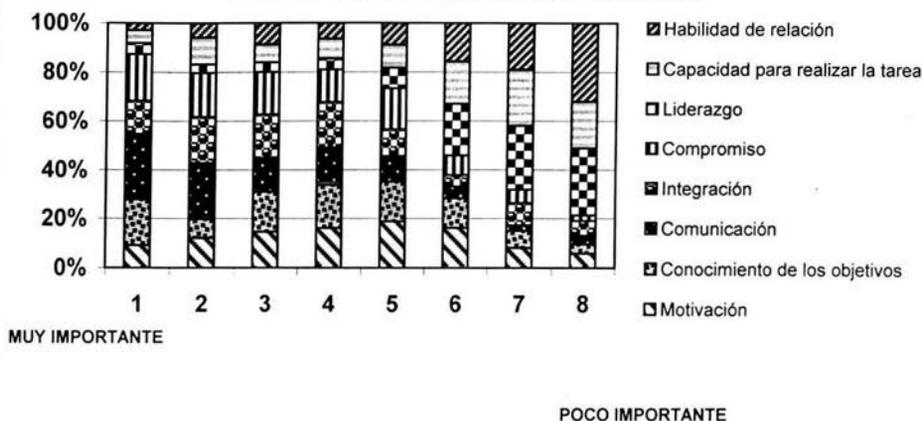
¿CONSIDERAS JUSTA LA CALIFICACIÓN DE TUS TAREAS?



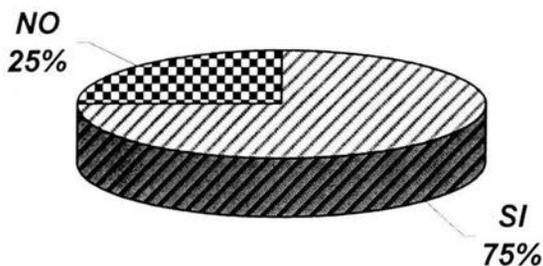
¿QUÉ CONFLICTOS SE HAN PRESENTADO EN EL EQUIPO?



IMPORTANCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER TODO EQUIPO DE TRABAJO



¿ES FÁCIL RELACIONARSE CON TUS COMPAÑEROS EN LA FACULTAD DE QUÍMICA?



Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR KUBLI E. (1990). Asertividad. Sé tu mismo sin sentirte culpable, Editorial Pax, México
- ALVAREZ, J. A. (1998). Las Relaciones Humanas, Editorial Jus, México
- BAER, E. (1981). Las Relaciones Humanas en los Negocios, Editorial Limusa, México
- BAZÚA, E. (2001). Informe de la Dirección de la Facultad de Química, correspondiente al año 2000-2001. México
- BITTEL, L. R. (1990). La Supervisión y las Relaciones Humanas, Mc Graw-Hill, Colombia
- BLAKE, R. (1986). El Aspecto Humano de la Productividad, Deusto, Barcelona
- COVEY, S. R. (1995). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós, México
- COX, A. (1992). Hablando claro el Lunes por la mañana, Javier Vergara Editor, Buenos Aires
- DANIELS, W. (1994). Poder de Grupo, Panorama, México
- D'APRIX, R. (1986). La Comunicación, clave de la Productividad, Editorial Limusa, México
- FAINSTEIN, H. N. (1997). La Gestión de Equipos Eficaces, Ediciones Macchi, Buenos Aires
- FERNÁNDEZ, D. (1999). La Comunicación en las Relaciones Humanas, Ed. Trillas, México, segunda reimpresión
- FINGERMAN, G. (1971). Relaciones Humanas, Ed. El Ateneo, Buenos Aires
- GARCÍA, M., RODRÍGUEZ, C., DÍAZ, J. Y ESTRADA, J. (1988). El Trabajo en Equipo, SITESA, México
- GIRAL, J. (1993). Cultura de Efectividad, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México
- GONZÁLEZ, M. P. (1978). Equipos de Trabajo Efectivos, E.U.B., Barcelona

- GONZÁLEZ, M. C. (1998). Como mejorar las Relaciones Humanas, Gpo. Editorial ISEF, México
- KATZENBACH, J. Y SMITH, D. (1995). La Sabiduría de los Equipos, CECSA, México
- KLEIN, J. (1975). Estudio de los Grupos, Fondo de Cultura Económica, México
- MADDUX, R. (1994). Como formar equipos de Trabajo, Grupo Editorial Iberoamérica, México
- MAHON, H. (1992). Las Personas: la clave para el éxito de su empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires
- MENDOZA, A., HERRERA, M. (1994). Curso de Relaciones Humanas. Guía para el supervisor. Vol. I. El Manual Moderno S.A. de C.V., México
- ORSBURN, J. D., MORAN, L., MUSSELWHITE, E, & ZENGER, J. H. (1990). Self-directed Work Teams, Irwin Professional Publishing, U.S.A.
- PFIFFNER, J. M. (1974). La Supervisión del Personal. Relaciones Humanas en la empresa, Aguilar, S. A. de Ediciones, España
- PINILLA, A. (1972). Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa, Editores Técnicos Asociados, S. A., Barcelona
- PIÑA, I. (1997). Motivación para la Calidad, Panorama Editorial, México
- POWELL, B. (1988). Las Relaciones Personales. La Clave de la Salud, Ed. Urano, Barcelona
- REES, F. (1995). El Liderazgo en los grupos de trabajo, Panorama, México
- REES, F. (1998). Equipos de trabajo, Prentice Hall, México
- REILLY, W. J. (1995). Relaciones Humanas Venturosas, Ed. Herrero Hermanos, México, decimosexta edición
- RODRÍGUEZ, M. (1998). Relaciones Humanas, Ed. El Manual moderno S. A. de C. V., México, novena reimpresión
- SATIR, V. (2000). Nuevas Relaciones Humanas en el núcleo familiar, Editorial Pax México, Colombia, duodécima edición

- SORIA, M. (1996). Las Relaciones Humanas, Editorial Limusa Noriega, México

Sitios Web consultados:

- AGUADO, R. J. Formación de equipos.
<http://www.avantel.net/~rjaguado/equip.html>
- ARANA, W. Motivación.
<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm>
- ARDOUIN, J., BUSTOS, C., GAYÓ, R. Y JARPA, M. (2000). Motivación y satisfacción laboral.
<http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo/motysatis.html>
- BOCARDO, F., SASIA, A. R. Y FONTENIA, E. G. Inteligencia emocional.
<http://www.monografias.com/trabajos/inteliemo/inteliemo.shtml>
- CILLEREUELO, A., GRAFIGNA, O., RODRÍGUEZ, G. Y OTROS. La inteligencia emocional en los equipos de trabajo.
<http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/3992/alumnos9.htm>
- GUTIÉRREZ, V. La motivación en la empresa.
http://www.secomex.com.ar/EDIT_52.html
- KATZENBACH, J. R. Y SMITH, D. K. La disciplina de los equipos.
http://www.daen98.com.mx/archivos/Articulo_RH.html
- PEREYRA, E. (2001). El líder y la motivación.
<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management010301.html>
- VILORIA, R. I. Motivación y productividad.
http://members.tripod.com/ve/acaragua/ivan/motivacion_y_productividad.html
- Causas por las que puede fallar un equipo de trabajo.
<http://www.enplenitud.com>
- Mantener la motivación es un trabajo diario.
<http://www.es.careers.yahoo.com/010914/22/1b6kb.html>

- Motivación.
<http://www.fortunecity.com/campus/lawns/380/principal3.html>
- Motivación de los empleados.
<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>
- Motivación: Dirección de ventas.
<http://www.revendedores.com.ar/motivacion.html>
- Procesos de grupos de trabajo.
<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad3/procesos.html>
- Trabajo en equipo.
<http://www.revendedores.com.ar/index1.html>