

## TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES: EXPERIENCIAS Y PERCEPCIONES DE PROFESORES UNIVERSITARIOS

---

JUANITA RODRÍGUEZ PECH/ MARÍA TERESA GULLOTTI VÁZQUEZ/ GLORIA OFELIA AGUADO LÓPEZ  
Universidad Autónoma de Yucatán

**RESUMEN:** El presente estudio se vuelve de relevancia para la Universidad Autónoma de Yucatán, México, y para las Organizaciones de Educación Superior en 2012, debido a que se interesa en el fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre los docentes. El estudio que se presenta responde a una investigación en contexto de formación, en la que se utilizan fórmulas de trabajo colaborativo dirigidas al desarrollo profesional del docente. Se instala en el marco general de la formación de grupos de trabajo con el propósito de mejorar un aspecto que entendemos crucial en la organización de centros escolares: la colaboración de profesores. Parte del modelo de desarrollo organizacional fuertemente vinculado a la filosofía de de la colaboración entre pares a fin de constituir un intento planeado de cambio-mejora en las organizaciones<sup>1</sup>.

Se presentan los resultados de un estudio realizado a fin de obtener una descripción

general de las percepciones de un grupo de profesores universitarios, pertenecientes a una unidad académica multidisciplinaria. Se buscó recuperar las ideas acerca de la cultura colaborativa que perciben en su centro, las experiencias que han tenido lugar como parte de su trabajo cotidiano, así como sus opiniones acerca de los aspectos que favorecen y dificultan la existencia del trabajo colaborativo entre los profesores en su unidad académica.

**PALABRAS CLAVE:** trabajo en equipo, organización educativa, trabajo docente.

### Introducción

El trabajo en equipos colaborativos implica retos y habilidades que deben ser desarrollados, especialmente en la docencia, donde el trabajo de grupo es la base para lograr el progreso de los alumnos; de esta manera, en la medida que la práctica docente se fortalezca y desarrolle por la colaboración entre pares, es más factible que se encuentre una mejor calidad de la formación ofrecida.

En algunos casos, la docencia puede considerarse como un trabajo relativamente independiente pues cada maestro es responsable de un área de enseñanza o asignatura, y en ocasiones se supone que tiene pocas oportunidades de desarrollar un trabajo colaborativo dentro del marco curricular de algún programa. Sin embargo, los profesores saben que trabajan por un perfil de egreso específico de sus alumnos. Todos colaboran para el desarrollo profesional y personal de sus estudiantes y esto suele proporcionar una satisfacción y bienestar a los docentes. Es difícil considerar que un solo profesor pueda ser quien logre llevar a sus alumnos hacia la consecución de un perfil de egreso: es el conjunto de profesores que alcanzan este objetivo. El apoyo entre profesores indirectamente resultará en apoyo a los estudiantes, brindándoles una mejor atención a sus necesidades.

## La docencia y los grupos de trabajo

La docencia requiere de formar grupos de trabajo, ya sea entre colegas docentes, entre compañeros de academia o bien en grupos de formación. Los grupos de formación adquieren varios nombres: T-Group, Grupos de diagnóstico, de Formación, de Encuentro, de Base, de Sensibilización, Grupos centrados en el grupo. Sea cual sea el nombre que reciba el grupo de acuerdo a su finalidad, entre sus miembros deberá haber cierto grado de colaboración para llegar a un objetivo final. El nombre que se le asigne al grupo, estará en una estrecha relación con la finalidad que guarde.<sup>2</sup>

El grupo puede ser definido<sup>3</sup> como “una pluralidad de personas interrelacionadas para desempeñar cada una un determinado rol definitivo en función de unos objetivos comunes, más o menos compartidos y que interactúan según un sistema de pautas establecido”.

Los grupos requieren de una comunicación auténtica, y esto a su vez requiere de un interés general por colaborar para obtener los medios y la forma más eficaz de lograr su objetivo. En ocasiones el grupo puede ser de tamaño pequeño, en el cual se produzcan relaciones más estrechas y con una comunicación más fluida hacia el centro del grupo. En cada caso, los grupos buscan lograr un objetivo que en principio no pudiera alcanzarse de manera independiente, o bien no fuera posible, o bien fuera más difícil en función de sus fines.

## Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo en ocasiones es llamado cooperativo; sin embargo, la literatura sobre el tema establece una diferencia entre el término “colaboración” respecto de “cooperación”. La diferencia esencial entre estos dos procesos radica en el hecho de que el trabajo colaborativo implica que sean los mismos miembros (en este caso los profesores) quienes establezcan la forma y profundidad del compromiso con el grupo, así como los niveles de control y la forma cómo las decisiones que se toman tendrán o no una repercusión en el estilo de enseñanza.

El trabajo colaborativo busca propiciar espacios en los cuales tenga lugar el desarrollo de habilidades individuales y grupales, a partir de la discusión entre los miembros para explorar nuevos conceptos. Esta es la base sobre la cual se analiza el trabajo colaborativo de los docentes. Hay un apoyo en la transmisión de conocimientos, habilidades y especializaciones que el grupo comparte; colaboran para un trabajo mejor y una cátedra especializada y más efectiva, de todos los compañeros docentes. El trabajo colaborativo podría definirse entonces, como:

Un conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas, como son el aprendizaje y desarrollo personal y social; donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su trabajo como del de los restantes del grupo. Son elementos básicos la interdependencia positiva, la interacción, la contribución individual y las habilidades personales y de grupo<sup>4</sup>.

En el trabajo colaborativo los objetivos están ligados al desarrollo de la persona; se busca el desarrollo humano. Esto se logra mediante un ambiente abierto, libre, que estimulan la creatividad. La motivación en los grupos docentes colaborativos está supeditada al compromiso personal, centrada en la libertad para participar o no. Se sigue un proceso caracterizado tanto por sus aspectos formales como los informales. El aporte individual de los miembros se centra en el conocimiento y experiencia personal, que contribuye el enriquecimiento del grupo.

Por medio del trabajo colaborativo se puede lograr el intercambio de nuevos conocimientos surgidos tanto de la investigación básica y aplicada como de la práctica profesional, tales como<sup>5</sup>:

- La colaboración para mejorar las aptitudes y resolver problemas, al ser requerida más que el simple intercambio de información. El intercambio de

ideas, el compartir experiencias y la discusión de soluciones ante las dificultades que se presentan entre profesores, pueden dar lugar a través de redes, a grupos de trabajo mucho más amplios y diversos.

- La colaboración para crear un nuevo conocimiento. Esta categoría de servicios supera el simple intercambio de información. Distintas personas trabajan juntos durante largos períodos para lograr metas compartidas: un grupo de profesores desarrollando materiales curriculares o escribiendo un artículo en común, la realización de investigaciones y proyectos de innovación por equipos de profesores de distintos centros, el intercambio de borradores y planes de trabajo, constituyen típicos ejemplos de esta categoría.

A fin de llegar a una conclusión en esta fundamentación teórica, se puede afirmar que en el trabajo colaborativo:

Se hace referencia a objetivos específicos de la organización, pues se trata de una estrategia que pretende coordinar actividades de: comunicación, colaboración, coordinación y negociación con el fin de aumentar la productividad. Analizando el trabajo cooperativo desde esta óptica, se presenta como el conjunto de estrategias organizacionales, además de las herramientas tecnológicas, que pretenden implantar en la organización el trabajo en grupo, tendiente a maximizar los resultados y minimizar la pérdida de tiempo y de información.<sup>6</sup>

De acuerdo con anterior, para que el trabajo colaborativo y en general el trabajo en grupo, se produzca y alcance las expectativas y objetivos para lo que fue concebido, deben existir ciertas condiciones: es necesaria una administración flexible, que tenga la labor de fijar primeramente los objetivos del grupo colaborativo y en consecuencia, de aplicar una correcta planeación y control de los mismos. Es importante fomentar una relación grupal basada en la honestidad y el respeto por las diferencias, así de las similitudes con el otro. Se considera importante fomentar el intercambio de críticas y opiniones, como bases para el desarrollo de los miembros.

## Trabajo colaborativo en el salón de clase

Siguiendo el análisis del aprendizaje colaborativo y con la analogía del trabajo colaborativo de los docentes,<sup>6</sup> se considera que un aspecto importante para lograr el trabajo colaborativo es la orientación de la atención. En el trabajo colaborativo es indispensable que el

moderador pueda captar la atención de los docentes. De esta manera se logra un mejor desempeño.

Una vez logrado lo anterior y siguiendo con el análisis basado en esta propuesta <sup>7</sup>es indispensable hacer un análisis o control durante el proceso, es decir, analizar el trabajo realizado en un determinado punto o momento, para reconocer si se ha trabajado correctamente o si se requieren ajustes en cuanto a la finalidad de la labor colaborativa que se desarrolla en el grupo.

## Método

El estudio tuvo como escenario una Unidad Académica Multidisciplinaria, perteneciente a una universidad pública. El centro de interés fue el relato acerca de las experiencias de trabajo colaborativo de los profesores adscritos a dicha unidad. Para la realización de este estudio, se contó con la participación de 6 docentes quienes respondieron a una entrevista semi estructurada, mediante la cual se buscó recuperar sus experiencias y su visión en relación con el trabajo colaborativo. Al momento de realización de las entrevistas, todos los profesores tenían adscripción de tiempo completo a la Unidad Académica Multidisciplinaria, y laboraban como docentes en programas de licenciatura en ciencias de la salud (2 profesores) ciencias exactas (2) y humanidades (2). Para analizar la información recabada, se siguió el procedimiento de categorización temática, usando el programa informático Max QDA para generar un sistema de categorías comunes a los relatos contenidos en las entrevistas.

El reporte de resultados se organiza en dos apartados: a) descripciones ligadas al concepto que tienen del trabajo colaborativo y b) conceptos relacionados con la existencia de la cultura de colaboración en su unidad académica.

## Resultados

La noción de que el trabajo colaborativo implica la consecución de un fin común entre los miembros del grupo, fue expresado por los profesores al referirse a los objetivos o metas que son compartidas al momento del trabajo conjunto, tal como se aprecia en los siguientes relatos: “Pues que un grupo de personas aporten un granito de arena para lograr un objetivo común”.

Es aportar cada quien algo desde su perspectiva, ante una situación, ante un problema, o una situación que quieran mejorar, no necesariamente un problema, una necesidad que surja.

Estas ideas permiten apreciar que los profesores reconocen en el trabajo colaborativo la natural diversidad presente en los grupos, misma que se pone de manifiesto en rasgos que ellos mismos mencionan tales como la perspectiva, las habilidades, las opiniones, los servicios que pueden prestarse. La colaboración es entendida como la aportación de los rasgos particulares de cada individuo, que sumados a los de otros, permiten alcanzar la meta común del equipo.

### El trabajo colaborativo: su existencia y dinámica

Como parte de la entrevista, los profesores abordaron aspectos relacionados con la cultura de trabajo colaborativa que ellos perciben en su centro de trabajo y en sus relaciones con sus compañeros. Entre esos aspectos, se refirieron a la existencia del trabajo colaborativo, misma que no fue percibida de manera unánime por todos los profesores, ya que para algunos de ellos el trabajo colaborativo aún no se produce en su Unidad Académica: “[En] la cultura general del trabajo, no estamos acostumbrados a trabajar colaborativamente, no estamos acostumbrados. Estamos acostumbrados a ser unánimes y ser independientes de cada acto”.

Otros profesores, en cambio, perciben esbozos de trabajo colaborativo, sin que eso signifique una existencia plena de la misma: “sí hay pero hace falta, hay grupos que trabajan colaborativamente pero no es algo generalizado, hay grupos que trabajan colaborativamente”.

En este panorama, la mayoría de los profesores entrevistados coincide en señalar una excepción importante: el Proyecto de Desarrollo Integral Comunitario de Oriente (PRODICO) el cual es un proyecto multidisciplinario desarrollado por un grupo de académicos de la Unidad, para trabajar en torno a las necesidades de desarrollo en materia de salud, educación, etc. de cuatro comunidades rurales. De acuerdo con los entrevistados, el PRODICO es un espacio en donde los profesores trabajan de forma más cercana al ideal de trabajo colaborativo: “Sí, definitivamente el proyecto comunitario permite mucho eso, aunque puede haber múltiples diferencias, definitivamente la colaboración es la base del proyecto”.

Este proyecto comunitario ha sido tomado por la comunidad académica, como referencia importante sobre lo que el trabajo colaborativo significa. Incluso, al referirse a la dinámica de trabajo colaborativo, los profesores entrevistados hicieron referencia a la información que poseen acerca de la forma en que se trabaja al interior de este proyecto, aún si ellos no han participado directamente en él: “[He escuchado que] se reúnen regularmente, hacen visitas para revisar los proyectos que están en marcha, pero como no estoy directamente involucrada”.

Algunos de los profesores entrevistados han participado en forma directa en el proyecto comunitario. En estos casos, los profesores señalaron algunos rasgos de la dinámica de trabajo colaborativo que se produce al interior de este proyecto, tales como la existencia de relaciones formales y la percepción del compañerismo como bases para lograr la colaboración.

Ante todo, nunca se pierde la formalidad, sabemos que estamos trabajando académicamente, entonces la colaboración se da en un marco de mucho respeto, de mucha participación, eso es bueno... Entonces sí se ha dado dentro de un marco de formalidad, de amabilidad, de respeto cierta colaboración, pero también es más, es mucha interacción, se disfruta de esas reuniones.

Destaca la noción del trabajo colaborativo como un espacio en el que es posible disfrutar de la interacción que se produce, ya que los elementos personales no quedan de lado, más bien se incorporan como una vía para establecer buenas relaciones que a su vez, aseguren un mejor resultado en el trabajo.

## Obstáculos y oportunidades para el trabajo colaborativo

Los relatos permitieron identificar la visión de los profesores acerca de los factores que favorecen y obstaculizan el trabajo colaborativo. Entre los primeros, se identifican dos tipos: internos y externos. Los internos son aquellos que los profesores reconocen como elementos propios de cada individuo, como su personalidad, experiencia, capacidad, actitud y motivación, entre otros:

Puede ser la motivación; la relación de afectividad con tus compañeros, la disposición también de tiempo en cuanto a las actividades que realizas; otro indicador puede ser tu capacidad para apoyar en determinadas áreas porque también uno tiene que ser consciente de sus propias limitaciones.

Entre los factores personales, destaca la idea de que la similitud entre las personas favorece al trabajo colaborativo. Para estos profesores, la similitud de edades y antecedentes fue percibida como un elemento favorecedor: “Quizá porque somos contemporáneos, muchos venimos desde cero del sistema y aparte nuestras personalidades se da ese tipo de relación”.

Entre los factores externos que favorecen al trabajo colaborativo, se identificaron dos aspectos principales. Por un lado, los profesores insistieron en la existencia de buenas relaciones interpersonales, incluso de amistad, como un factor muy relevante para el trabajo colaborativo: “Es muy importante la relación que tengamos con el compañero, desde una relación personal, que ya la relación profesional, pero bueno, pero hay una base, lo que he visto por parte de mis compañeros”.

Otros factores externos que fueron señalados por los profesores se refieren a aspectos organizaciones o de la propia institución, que inducen a los profesores a trabajar en forma colaborativa: “Puede darse el caso [de] que yo no tenga la motivación de participar o de colaborar en algún proyecto, pero si mi institución me lo está solicitando tengo que hacerlo”.

Del análisis de esta categoría se concluye que los factores personales son percibidos como los principales impulsores del trabajo colaborativo; en particular, las relaciones amistosas entre los miembros del equipo, son especialmente favorecedoras de la colaboración.

Entre los factores que obstaculizan las relaciones colaborativas, es preciso notar que los profesores entrevistados se refirieron nuevamente a algunos de los factores personales que antes habían señalado como favorecedores; al parecer, las características individuales tienen esa dualidad: si están presentes, el trabajo colaborativo se favorece, pero en su ausencia, se ve obstaculizado: “El tener una actitud no negativa, si no que no le guste el trabajo yo digo comunitario, o el hecho también de ser..., de no saber trabajar de manera colaborativa”.

Entre los principales obstáculos para que la existencia de relaciones colaborativas, destacan las condiciones ambientales. La ausencia de espacios (físicos y sociales) para la colaboración es uno de los obstáculos descritos por los profesores:



No hay espacios para trabajar colaborativamente, espacios formales o situaciones, programas, no hay programas donde podamos colaborar. No estamos elaborando proyectos donde ejerzamos trabajos multidisciplinarios de manera formal, eso nos está pasando, como profesores no estamos pensando [en eso].

Otros aspectos contextuales considerados como un obstáculo para el trabajo colaborativo fueron la organización y el tiempo destinado a las diversas actividades particulares, y que pueden impedir que los profesores trabajen en forma colaborativa:

Para el trabajo colaborativo se requiere una administración no muy rígida, en el que tengas horarios fijos que a veces no te permitan tener reuniones, visitas comunitarias; un horario que no es flexible también limita mucho el trabajo colaborativo.

## Conclusión

A manera de conclusión, puede afirmarse que estos profesores perciben los aspectos personales, internos al sujeto, como los factores más relevantes para la existencia del trabajo colaborativo. La propia personalidad, las actitudes, la posibilidad de establecer relaciones amistosas e incluso, la capacidad de organizarse para trabajar colaborativamente, son finalmente asuntos ligados a la persona más que a las normas o encuadres institucionales.

Ya sea si se trata de la ausencia o presencia de condiciones adecuadas para la colaboración, es claro que para estos docentes los rasgos personales son determinantes; esta visión plantea una gran ventaja: la responsabilidad que puede ser asumida, ya que en la medida que el trabajo colaborativo se percibe como una condición determinada por condicionantes de los propios individuos, es menos probable que la ausencia de la colaboración sea atribuida a factores externos, como suele suceder cuando se trata de responsabilizar a la propia institución de todo aquello que los profesores no son capaces de hacer.

## Notas

1. Molina, 1996, 1.
2. Francia y Mata, 1999, 21.
3. Munné 1987 p. 150 en Francia y Mata, 1999, p. 31
4. Lucero, 2003.

5. López, 2007, p.8.
6. Ferreiro, 2006, 35.
7. Ferreiro, 2006, 36.

## Bibliografía

- Bonals, J. (2008). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona, España: Graó, de IRIF, SL. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56711854002>.
- Francia, A. y Mata, J. (1999). *Dinámica y técnicas de grupo*. Madrid: Editorial CCS / Alcalá.
- Ferreiro, R. y Calderón, M. (2006). *El ABC del trabajo cooperativo*. México: Trillas.
- López, J. (2007). *Trabajo colaborativo*. III Jornadas de Centros TIC. Aplicaciones Didácticas con las TIC Educación Primaria. Disponible en: <http://cepjerez.net/drupal/files/TrabajoColaborativo.pdf>
- Lucero, M. (2003). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación* (sección De los Lectores). Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/528Lucero.PDF>
- Molina, E. (1996). La preparación del profesorado para el cambio en la Institución Educativa. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, (25), 105-123. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=11786>
- Salinas, J. (1998). Redes y desarrollo profesional del docente: entre el dato serendipiti y el foro de trabajo colaborativo [en línea]. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 2, 13-24 [citado 2012-09-14]. Disponible en: