

La cultura de colaboración en las organizaciones educativas.

The culture of collaboration in educational organizations.

Recibido Marzo 19 de 2020

Aceptación Mayo 29 de 2020

Por : Wendy Elizabeth Seminario Céspedes
Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

Pontificia Universidad Católica del Perú

Resumen

La presente investigación se desarrolla bajo la esencia de la investigación cualitativa, de nivel descriptivo, realizada bajo el método de estudio de caso y busca responder a la pregunta: ¿cómo perciben los docentes la cultura de colaboración en una I.E particular religiosa? El objetivo principal es analizar las percepciones de los docentes sobre la cultura de la colaboración en una I.E particular religiosa. Para recopilar la información se utilizó la técnica de la entrevista. De los hallazgos se reflexiona sobre la necesidad de contar con una cultura de colaboración, ya que está poco presente en la organización, debido a que en ella no existe confianza laboral, ni personal. Ello perjudica tanto en las decisiones de los niveles como en las de área. Pero señalan que es muy importante el trabajo en equipo, pues consideran que eso podría ser de mucha ayuda en la institución, o para lograr los objetivos propuestos para el año. Las fortalezas que se identifican en este estudio se relacionan con el poder recoger las percepciones de los docentes sobre la cultura de la colaboración, pues escucharlos permite identificar cómo es una cultura de colaboración en una I.E y permite ver de diversos ángulos las bondades y aspectos por mejorar en la organización.

Palabras clave:

Cultura, colaboración, trabajo en equipo, confianza, gestión escolar

Abstract

This research is developed under the essence of qualitative, descriptive level research, carried out under the case study method and seeks to answer the question: how do teachers perceive the culture of collaboration in a particular religious institution? The main objective is to analyze teachers' perceptions of the culture of collaboration in a private religious school. The interview technique was used to collect information. The findings reflect on the need for a collaborative culture, since it is little present in the organization, due to the fact that there is no work or personal trust in the organization. This affects both the decisions of the levels and those of the area. But they point out that teamwork is very important, since they consider that this could be very helpful in the institution, or to achieve the objectives proposed for the year. The strengths identified in this study are related to being able to collect teachers' perceptions about the culture of collaboration, since listening to them allows us to identify what a culture of collaboration is like in an educational organization and allows us to see from different angles the benefits and aspects for improving the organization.

Keywords: Culture, collaboration, teamwork, trust, School Management

Cultura de la colaboración: una necesidad apremiante desde la gestión educativa.

En los últimos años se está viviendo un contexto en donde se necesita concientizar a las personas sobre el cambio climático, a ser parte de la educación que se brinda en las escuelas, a ser frente a los casos de discriminación, etc. Incluso se trata de ver esos temas en las aulas para que los estudiantes puedan ser conscientes y colaborar con la causa, con el contexto, pero ¿quiénes son los responsables de generar una cultura de colaboración?, ¿dónde se instaura esa cultura?, ¿es que los niños y adolescentes no aprenden de los adultos?, ¿desde qué tiempo se exige la colaboración?

Lamentablemente, la sociedad en general prioriza otro tipo de capitales, como el económico, o aquellos que se relacionen con el bien material que los que se relacionan con el bienestar de las personas. Pues una pieza clave para la mejora educativa y social es

priorizar el capital cultural, porque representa un elemento poderoso (Bourdieu, 2015) y que simboliza un eje central para la lucha política, el cambio social y la educación.

Actualmente, está siendo evidente la falta de colaboración entre las personas frente a las situaciones que urgen de la empatía de todos; sobre todo, en el sector educativo que es en donde se pueden reflejar con claridad las deficiencias de la sociedad en general. Pues si se continúa con esas actitudes de indiferencia esta sociedad se estaría perfilando como una en decadencia (Arnold-Cathalifaud, Dockendorff y Gómez, 2008). Cada persona estaría en la búsqueda de un bienestar personal e individual y de esa manera se debilitarán los intereses colectivos, las relaciones sociales se deshumanizarían (Arnold-Cathalifaud, Thumala y Urquiza, 2007), se daría paso a la exclusión de contacto con el otro y de interrelación con la sociedad.

Y ¿qué papel tiene la escuela para enfrentar la deshumanización

de sus estudiantes? Dentro de ellas también se tendría que generar un cambio, desde los directivos hasta la familia del vigilante de la escuela que también forma parte de la comunidad educativa. Una alternativa sería generar una cultura de colaboración que debería significar una acción que parte desde los propios agentes adecuados a su contexto inmediato y social, en donde se asume la individualidad, pero se mantiene un objetivo colectivo. Pues, ¿no será gratificante para un estudiante, docente, directivo, familia y comunidad en general moverse en un espacio de colaboración?

Entendemos por cultura organizacional, las suposiciones y creencias que tienen los trabajadores de una institución; y el caso específico de la cultura colaborativa se expresa como el trabajo en equipo, donde existe la comunicación, el respeto y el empoderamiento, además, existe el aprendizaje organizacional (Schein, 2004 y Lopez, Peon and Ordas, 2004, citados por Barczak, Lasky y Mulki, 2010).

Es por esa razón que surge una necesidad de mirar a los trabajadores como aquellos que son parte de la organización y representan en ella la cultura de colaboración en la organización. Por lo mencionado anteriormente, aparece la siguiente interrogante: ¿Cómo perciben los docentes la cultura de colaboración en una I.E particular religiosa?

En primer lugar, se tiene la necesidad de contar con una cultura de colaboración en las organizaciones educativas. Como menciona Elmore (2010, citado por Monge, Domingo y Torrego 2018, p.281) “la colaboración no se instaura en el vacío, ni tan siquiera lo hace en una capacitación profesional, sino a partir de poner en valor el núcleo pedagógico del cambio y la colaboración”. Es por ello que la organización educativa necesita mirar y priorizar las estrategias de enseñanza para que se tenga resultados óptimos y dé sentido a la mejora de la práctica docente.

Por ello, las escuelas son las llamadas a generar un propósito, un objetivo o una meta en colectivo que estén orientadas al desarrollo profesional, social. En donde cada uno de los miembros se sienta parte de la organización, le guste aprender del otro, celebre los éxitos y se comparta un propósito y una visión, además, se fortalezca la colegialidad, confiabilidad y competencia de cada uno (Flores, 2004 mencionado por Demir, 2008; Fernández y Malvar, 1999; Barczak, Lask y Mulki, 2010).

Pero la realidad en las escuelas aún sigue siendo individualista, pues persiste el celularismo, en donde cada maestro es amo y señor de su aula, se tiene poco contacto con otro docente para entablar propósitos educativos, o en donde los directivos no generan espacios para establecer metas comunes para su propia institución. Son los directivos o agentes quienes podrían iniciar con el cambio, romper esos esquemas de escuelas

individualistas, docentes reacios al cambio, directivos que solo priorizan el ingreso o egreso económico que genera la organización.

Es el momento de dar confianza a los miembros de la organización, a los docentes, pues confiando en la capacidad de los maestros, propiciando espacios en donde se explore en la creatividad de los mismos y generando una cultura de colaboración entre ellos, se estaría dando paso a una institución que educa realmente a los estudiantes y a la comunidad educativa, ya que las acciones que realicen los agentes de cambio repercutirán en los que los siguen, los estudiantes y sus familias.

Propiciar una cultura de colaboración en las escuelas trae consigo muchas ventajas como el apoyo moral entre los miembros de la institución, el coordinar actividades y compartir conocimientos para el bien de la comunidad, tomar decisiones de manera colectiva, en donde se tendrá más panorama del problema y con apoyo, mejor solución. Pero lo más significativo de tener una cultura de colaboración en las escuelas es la forma de saber. Como se sabe, hoy en día hay muchos docentes que poseen diversos conocimientos adquiridos por sus estudios o experiencias, pero parte de la cultura de la colaboración es compartir dichos conocimientos con la comunidad.

La colaboración permite en cada institución la sabiduría profesional en la comunidad (Hargreaves citado por Quicke, 2000), pero, para que las organizaciones puedan realizar los cambios, es necesario mirar cómo se está gestionando la misma. Pues existen diversas formas de gestionar las organizaciones y quizás es desde esa mirada que no se genera una cultura colaborativa.

En segundo lugar, es importante instaurar una cultura de colaboración desde la gestión educativa. *Karsenti y Lira. (2015)* hacen un llamado a la

reflexión sobre cómo o de dónde nace la falta de cultura de colaboración.

Sin embargo, mientras que con frecuencia se denuncia la falta de colaboración entre los maestros, es necesario preguntarnos: En un contexto en el cual la práctica profesional no facilita el profesionalismo colectivo, ¿son los maestros los únicos reacios a la colaboración tal como los diversos estudios lo dejan entrever? (p.35)

Son los gestores los que responden a los cambios según lo que su cultura considera es bueno, y se adapta o conviene a su contexto (Bolívar, 1993). La falta de cultura de colaboración o presencia de la misma en las organizaciones tiene mucha relación con la visión que tienen los gestores o líderes de las escuelas.

Mirar la colaboración docente desde las expectativas es más claro que mirarla desde los intereses (Martínez, 2004) que nacen desde la gestión. Los gestores aún mantienen la educación como “herramienta burocrática de gestión o información, más que un instrumento propiamente educativo” (Segovia, Titos y Martos, 2010, p. 125). Por ello, desde la gestión se debe considerar que instaurar una cultura de colaboración cambia el contacto entre miembros de la organización (Ferrerres, 1992), permite la interacción con el contexto y se fortalece a cada docente o miembro de la organización.

“La cultura de la colaboración permite dar solución a muchos problemas que se viven hoy en día, concientizar a las personas sobre la importancia de colaborar desde sus diversas funciones parte desde la gestión de la organización.”

Entonces, propiciar la colaboración desde la gestión permite que cada miembro afirme su identidad y la identidad de la organización, y le

dé mayor sentido al cambio social (Cummins, 1994). Por otro lado, para generar la cultura de colaboración es indispensable el trabajo en equipo. Como afirman Fernández y Malvar (1999, p.6) "Pensamos que el trabajo del profesorado requiere hoy en día de una labor de equipo, ya que los procesos educativos para que sean de "calidad" dependerán en gran medida de la posibilidad y capacidad de desarrollar dicha labor".

Además, Ahmed, Aslam y Bahoo (2016, p.341) sostienen que en la gestión se puede instaurar la cultura de colaboración para el desarrollo, innovación y crecimiento de la organización. En donde será necesaria la interacción del trabajo en equipo, el empoderamiento, la confianza, la diversidad que permitirán el intercambio del conocimiento y la recopilación de los mismos para generar la creatividad que será el resultado de dicha interacción. Pues los autores afirman que para desarrollar o mejorar una organización es necesaria la creatividad e innovación, pero esta no se dará sin una cultura de colaboración, lo cual consideran trascendental en toda gestión.

En conclusión, la cultura de la colaboración permite dar solución a muchos problemas que se viven hoy en día, concientizar a las personas sobre la importancia de colaborar desde sus diversas funciones parte desde la gestión de la organización. Es cierto que aún se persiste en la necesidad de contar con una cultura de colaboración en las organizaciones educativas, pues no se está acostumbrado a intercambiar ninguna experiencia o conocimiento. Cada miembro es responsable de su función y da respuesta individualmente a ello, sin mantener contacto con el otro. Eso es preocupante ya que se observa en el ámbito educativo, en donde se necesita entablar relaciones, redes de comunicación, entonces ¿con qué se quedan los estudiantes? Por otro lado, para propiciar que se instaure una cultura de colaboración es importante que desde la gestión

se tenga esa mirada y objetivo de querer cambiar en conjunto. Pues la colaboración va más allá de si alguien dona o no su tiempo o algo material, sino de la capacidad que se tiene para ser empático frente al contexto social que se vive y de la capacidad de desprenderse de los conocimientos que posee para que otros puedan aprender y juntos fortalecerse y formar nuevos conocimientos en favor del colectivo.

Finalmente, desde la gestión de la organización educativa se debería comprender que son los docentes, estudiantes y comunidad en general los que hacen posible el desarrollo de la escuela, pues sin ellos ningún cambio sería posible. Como gestores podrían empezar a propiciar espacios para la reflexión y acción para instaurar una cultura de colaboración, donde todos sean parte.

Metodología de la investigación.

La pregunta de investigación del presente estudio es la siguiente: ¿Cómo perciben los docentes la cultura de colaboración en una I.E particular religiosa? El objetivo principal es analizar las percepciones de los docentes sobre la cultura de la colaboración en una I.E particular religiosa. Ante esto, el estudio corresponde a una investigación cualitativa, porque se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos (a partir de sus propias palabras) y estudiarlos en sus ambientes naturales (conductas observables) (Taylor & Bogdan, 2000; Janesick y Abbas, 2011).

Asimismo, el método que se emplea es el de estudios de casos, porque se busca analizar, comprender, describir una situación y "se orienta hacia la comprensión totalizadora y profunda de una realidad singular" (Rodríguez, 2005, p. 25). Además, es apropiado estudiar un problema dentro de una escala de tiempo limitada, y "el método de estudio de caso proporciona una descripción de la práctica a

través de la cual se puede explorar, contextualizar y teorizar" (Miles, 2015, p.10) e indaga en el cómo, qué y por qué del caso (Yin, 2009).

Las categorías de esta investigación son el trabajo en equipo, que permite la interacción constante entre todos los miembros de la organización, lo que favorece el intercambio de conocimientos para la mejora de los objetivos institucionales. Por otro lado, el trabajo en equipo forma las actitudes y genera en las personas el interés de adquirir conocimientos y desarrollo de competencias o mejora de su propio rendimiento. Esta categoría presenta algunas características como la amabilidad, y las ganas de querer compartir las experiencias o conocimientos adquiridos, la recopilación o generación de conocimientos entre los miembros Arnold-Cathalifaud, Dockendorff y Gómez (2008). Y la segunda categoría es confianza, que permite adquirir la seguridad para realizar alguna acción que influya en la organización. Es considerada como la columna vertebral de la cultura de la colaboración, ya que con este elemento se da paso a las relaciones entre los mismos trabajadores y se alienta a dar y recibir conocimientos. Esta categoría representa un papel importante y positivo en el desarrollo de capacidades de los trabajadores Arnold-Cathalifaud, Dockendorff y Gómez (2008).

La información se recogió mediante la técnica de la entrevista semiestructurada. Esta, permitió recoger a través del instrumento guía de preguntas las percepciones de los sujetos implicados en la investigación, a partir de la comunicación entre preguntas y respuestas respecto a las categorías de estudio (Janesick y Abbas, 2011). Cabe resalta que la información recogida solamente servirá para el presente estudio, esto va de acuerdo con los principios éticos de la investigación.

Para la validación del instrumento se elaboró una matriz de categorías, la cual fue revisada y validada por un experto, quien verificó la coherencia y la construcción de las preguntas, luego se corrigieron las preguntas y se procedió a su aplicación. A partir de la información recogida se elaboró una matriz de recolección de información y una matriz de hallazgos, donde se pudo evidenciar los elementos emergentes.

Por último, los informantes fueron dos profesoras del nivel secundario y primario, quienes trabajan con estudiantes cuyas edades fluctúan entre los 6 y 17 años. Asimismo, para el análisis de los resultados se ha designado a cada profesora como D1, D2, D3 y D4, cuya descripción acerca de su carrera profesional se especifica a continuación en la *Tabla 1*:

Docente	Cargo	Experiencia	Estudios
D1	Coordinadora y profesora de ciencias sociales con 27 horas de trabajo pedagógico semanalmente.	25 años	Titulada y con estudio de Posgrado.
D2	Coordinadora y profesora de primaria, con 27 horas de trabajo pedagógico semanalmente.	22 años	Titulada, con estudio de Posgrado.
D3	Profesora de ciencias sociales, con 24 horas de trabajo pedagógico semanalmente.	4 años	Titulada y con estudios recientes en Posgrado.
D4	Profesora de primaria, con 30 horas de trabajo pedagógico semanalmente.	3 años	Título reciente

Tabla 1. Descripción de los sujetos de investigación.

Elaboración: propia

Resultados y discusión.

Trabajo en equipo.

En relación con esta categoría se evidenció que hay profesoras que consideran que trabajar en equipo resulta muy complejo. Primero, porque es aquello que depende de las personalidades o de las áreas, pues existen áreas en conflicto, y no visualizan que el trabajo en equipo es

clave para realizar alguna actividad en conjunto. Sin embargo, algunas áreas logran cierto éxito porque tienen funciones muy establecidas. “El equipo de primaria, el equipo de actividades y el equipo de coordinación; y en cada uno de ellos, sí veo que hay funciones para cada persona y logramos coordinar y trabajar, colaborativamente en equipo” (D2)

Segundo, el factor tiempo es lo que presenta problemas, ya que no se encuentran espacios para poder realizar las reflexiones o conversaciones deseadas.

Con las maestras es bien difícil de que tengo que acoplarme en el sentido a sus horarios porque una profesora puede tener una comunicación bien fluida y con otra no, ya que tiene bastantes cosas que hacer durante la semana y tengo que acoplarme a sus horarios. (D3)

Con menos de las que se debería, por tiempo, son pocos los espacios de tiempo que hay para reunirse para poder reflexionar sobre el trabajo, generalmente se define la parte más práctica, lo que hay que hacer; pero solo reflexionar, evaluar, plantear las cosas de forma diferente, no hay muchos espacios de tiempo. (D2)

Además, mencionan que en el equipo de trabajo cuentan con trabajadores que no escuchan las opiniones de los demás o se resisten a la forma de trabajo. “Siento que es escaso, por no decir inexistente. Como el personal docente en el colegio es mayor, no están dispuestos a escuchar opiniones de otros, no quieren colaborar con la gente nueva” (D1)

Primero, hay muchas cosas que se tienen que trabajar. Por ejemplo, esta política de compartir el trabajo, tu propiedad intelectual. Dos, hay un poco de resistencia a los cambios propios del nuevo modelo de trabajo. Y eso es una barrera grande para el trabajo en equipo. (D4)

Por otro lado, mencionan que hay equipos muy marcados, lo que impide que se realice el trabajo con otros, y esto genera una sensación de desganado, de no trabajar con otros

compañeros.

Por el contrario, buscan hacerle la vida imposible, por decirlo de una forma bastante amigable. No les gusta trabajar con otras personas, sienten que su trabajo es más importante que el de otros. Y creo que esa es una gran problemática aquí en el colegio en la actualidad...pero a muchos les tocó trabajar con personas que nada que ver y se veía las caras de la gente, el desganado, las pocas ganas de hacer o los comentarios de ¿Por qué tenemos que hacer esto si ya lo sabemos? Entonces puede que sepas mucho y entonces ¿por qué no lo aplican? (D1)

Otros aspectos que marcan claramente el trabajo en equipo es la participación en dichos espacios, en relación con ello las maestras manifestaron cierto descontento, ya que perciben que su nivel no les da la apertura debida para colaborar o intercambiar conocimientos. Esa desmotivación se percibió en las maestras del nivel secundario, pues ellas consideran que no existe el trabajo en equipo y ellas se encuentran desmotivadas para propiciarlo.

Me siento feliz colaborando con mis ideas, aportando y haciéndola crecer. Pero con respecto al trabajo en el nivel, la verdad no me siento muy cómoda por el hecho de que hay personas que no han sido muy amables conmigo desde el inicio, a pesar de que no soy una persona resentida y viva pensando en qué me hicieron desde que entré, siento que las conductas de esas personas no han cambiado. (D1)

Me siento un poco desalentada porque no se ha encontrado eco. Pues al momento que se propuso, empecé con ganas porque se iban a generar estos espacios para generar comunidad de aprendizaje, para estar todos en lo mismo, porque se supone que todos estamos aprendiendo y todos nos estamos ayudando. Pero no he encontrado esa respuesta, más bien, hay esa resistencia de modos muy informales. Pues tienen la necesidad de poner en evidencia a otros no, ellos saben y los otros no, y de alguna manera ponen en evidencia eso, el tú sí sabes y tú no sabes. No se dice cómo podemos mejorar o cómo podemos enriquecer el trabajo. (D4)

Sin embargo, algunas

maestras perciben que depende de cada persona el querer involucrarse en el trabajo, pues son las maestras del nivel primario las que perciben que sí se puede trabajar, no como deberían, pero intentan hacerlo.

Bueno, aquí entra mucho el tema personal, la forma de ser de cada uno para poder trabajar en equipo; a mí me gusta mucho trabajar en equipo y me gusta ver qué talentos tiene cada uno, y cómo yo puedo gestionar esos talentos en lo que me toca; normalmente, en los tres equipos me toca coordinar, liderar de cierta manera, entonces siempre me gusta descubrir cuál es el talento de cada uno de los miembros y cogerme de eso. En la coordinación soy una más. Pero, permites que las demás personas que están en tu equipo, también como que... El hecho de escuchar también las opiniones, ¿no? Cuando se vaya a acordar algo, cada uno aporta, dice. Siento que hay cierta libertad en ese sentido; cada uno puede decir lo que desee, piense, le parece o no le parece, aportar o desaportar, y se toma bien; felizmente que sí, al menos en los que yo me muevo, se toma bien. (D2)

Yo sí siento que apporto, veo que mi opinión es bien tomada en cuenta. En algunos temas sí me han tomado en cuenta, en otro también, pero es dependiendo de la situación. (D3)

En esta categoría se muestra mucha preocupación, pues si no existe un trabajo coordinado o en equipo difícilmente se lograrán los objetivos esperados. La realidad en las escuelas aún sigue siendo individualista, cada uno se siente dueño de su aula o de sus alumnos y eso le lleva a no relacionarse con otros docentes para buscar la forma de lograr propósitos o metas institucionales. Además, se ve que los directivos no generan espacios para establecer metas comunes para su propia institución. Esto coincide con lo expresado por Fernández y Malvar (1999) quienes indican que los docentes son individualistas y genera dificultad para su desarrollo profesional.

Son los directivos quienes podrían propiciar espacios de intercambio o interrelación de docentes. El trabajo en

equipo en un espacio educativo es de suma importancia, porque es necesario lograr propósitos para la comunidad y sin ese diálogo entre colegas no se logrará. Además, porque es una de las estrategias que se emplean con los estudiantes y si ven el ejemplo de sus maestros ¿cómo logran ellos trabajar en conjunto?

Por eso es urgente romper esos esquemas de escuelas individualistas con docentes reacios al cambio, directivos que solo priorizan el ingreso o egreso económico que genera la organización, ante esta, es necesario que se genere un impacto positivo en la escuela, donde la colaboración y la creatividad sean parte de la cultura escolar, así como la confiabilidad y competencia de los colegas (Barczak, Lask y Mulki, 2010).

Confianza.

Con respecto a la segunda categoría se ha encontrado que las maestras que tienen contacto directo con los directivos sí perciben cierta confianza de parte de ellos, sin embargo, aquellas maestras que no lo tienen, sienten lo contrario.

Además, mencionan que es difícil establecer la confianza en el equipo, porque hay un grupo de maestros que se reúnen para hablar mal del otro. Ello se realiza a espaldas del implicado, generando en ellos reacciones naturales. Entonces, al realizar ese tipo de actos se transmite poca disposición por conocer al colega y de acogerlo o hacerlo parte del equipo.

En verdad, no me parece nada positivo el índice de confianza que hay aquí. Pero aquí no lo veo así, se juntan por grupitos, se juntan por sectores para hablar mal de una persona, para decir cosas que no les parecen, pero no con la persona y eso es poco maduro, poco saludable, poco adulto. Creo que eso es algo que se puede trabajar con el tiempo, el hecho que esas personas tengan más disposición para conocer a las otras, a las nuevas. Ese es un gran problema que tiene este colegio. (D1)

A nivel de colegio, siento que no hay confianza porque hay muchas cosas que están en el aire y no se dicen. Se comentan, pero no se dicen en forma oportuna o a quien corresponda; y eso no ayuda siempre al trabajo. (D2)

Con respecto a lo referido por las maestras existe una preocupación, ya que esas actitudes perjudican el trabajo que se desea realizar en la institución.

Te voy a responder a modo muy personal. Y no, no siento mucha confianza. Con algunos, con los que he tenido la oportunidad de compartir o trabajar o son cercanos a mi área, quizás. Pero con otras áreas no he tenido mucho nivel de confianza. Confianza en el trabajo. Desde el rol de coordinadora ni a nivel personal, ¿no? (D4)

Además, perciben que la confianza a veces se pierde por el cargo que ocupa alguna de ellas, ello parece ser un factor que complejiza las relaciones laborales.

Antes sentía que me llevaba mejor con todo el mundo, pero el cargo te pone la distancia. O sea, sin ninguna intención ¡ah! Pero bueno, será la percepción que tienen los otros sobre nuestro rol. Pero como que ha cambiado un poco la relación, definitivamente, y no para mejor. (D4)

Por otro lado, también perciben que la amistad puede jugar un papel importante pero complejo en la confianza laboral, pues algunas confunden ello.

En general hay confianza y amistad también, porque son como el personal que no se rota mucho; entonces de alguna forma el tiempo hace que las amistades también se vayan asentando ¿no? Donde a veces es difícil, es justamente porque también se puede mezclar el tema de la amistad, en decir algo que no está bien o que vemos desde afuera que no está bien; con algunas personas se nos es más fácil y con otras no tanto, en ese sentido, la confianza puede ser solo por encima. (D2)

Otro aspecto importante que se rescata de esta categoría es que desde la

dirección se transmite la confianza solo para algunos, los que por afinidad o cargo la han percibido. Sin embargo otros no lo reciben de esa manera, generando así alejamiento o desinterés por mantener una comunicación con la dirección.

Además, perciben que la directora de la institución no transmite esa confianza, debido a algunas características que aprecian de ella. Sienten que no les muestra confianza y apertura para acercarse a ella, para consultarle alguna duda personal o profesional.

Es bastante fría, bastante alejada, bastante distante de sus propios trabajadores, ya va un año y un poco más con nosotros y no es una persona que me lleve a acercarme a decirle qué me está pasando o qué puedo hacer... Pues ella es bastante fría, que no se preocupa por su personal, de repente mi percepción es equivocada, pero siento que se preocupa de ciertos sectores, está más preocupada por el ahorro del dinero y no de que el personal se sienta bien (D1)

Por otro lado, perciben que el coordinador sí posee carisma o transmite bondad, pero sienten que por el cargo que posee no toma decisiones adecuadas para la institución. Perciben que dicho maestro depende mucho de la nueva directora.

El coordinador académico es buena persona, muy empático y todo, pero el único problema es que siento que no toma buenas decisiones, no se pone los pantalones y toma decisiones importantes, teniendo la posibilidad por su cargo. Depende mucho de lo que dice la hermana, y como ya lo dije es muy distante. (D1)

Sin embargo, sucede lo contrario con las coordinadoras del nivel, pues refieren que ellas transmiten confianza, amabilidad, empatía con los demás. Perciben también, que no están dispuestas a escuchar falsos comentarios de sus colegas.

En el caso de las coordinadoras, siento que las dos coordinadoras son bastante humanas, bastante buenas, siento que no se prestan al chisme, a los malos comentarios de las personas. (D1)

Por otro lado, desde las coordinaciones sí se percibe escucha a alguna propuesta o se les realiza algún comentario a sus aportes.

Cuando a veces he tenido la iniciativa de pensar en alguna actividad o en algo, siempre que me he acercado, he sido escuchada y me han dicho: Ah sí... genial, sí se puede o no se puede por esto, y me hacen dar cuenta de las cosas; pero en ese sentido, si me he sentido siempre escuchada. (D2)

Sin embargo, se refiere que esa apertura o escucha no es para todos. Quizás se relacione con los espacios que se cuentan para ello. Pues, las coordinadoras sí tienen reuniones programadas, pero las docentes no tienen espacios de reunión con la directora.

Sé que no lo es para todos, de repente por lo que yo estoy en las reuniones de coordinación, conversamos más, tenemos más cercanía con los directivos; y eso hace que sea más fácil comunicarse cuando hay una necesidad. También siento que de repente no para todos es así. O sea, para los otros docentes que no son coordinadores, por ejemplo. (D2)

Tomando en cuenta mis ideas, por ejemplo, yo a veces apporto ideas y son bien recibidas por las personas que yo estoy a su cargo. Sí, también. Ellos te daban esa seguridad al recibir tus ideas, tus aportes. No he tenido ningún problema. (D3)

Por otro lado, las coordinadoras refieren que se dan espacios para tomar decisiones, todo es consultado. Además, la maestra indica que sí puede manifestar sus ideas a los directivos.

Y sí, se da oportunidad para ver las decisiones de programación de actividades, relación de documentos institucionales, trato del personal, y todo lo conversamos en equipo... Y, todo se consulta, absolutamente todo. Todo lo que se hace se tiene que consultar primero y eso me da tranquilidad, porque lo que se le comunica a los docentes está recontra bien filtrado, no es nada de lo que se me ocurre hacer,

no hay forma... Me preocupo por consultar, por conseguir la aprobación, defender lo que creo es lo correcto, es argumentado, sustentado, defendido, aceptado y de ahí aplicado. No hay nada que se brinque esa instancia. (D4)

Aquí se hace claro la necesidad de generar un ambiente de confianza para todos, pues los directivos son los primeros que deberían generar ese clima óptimo. Pues, sin ese elemento clave, los docentes o coordinadores no podrán transmitir sus dudas, sus aportes, o manifestar alguna idea.

Escuchar a los miembros de la organización es esencial, porque ellos también son parte de la organización y son tan valiosos como cualquier otro recurso.

Es importante instaurar una cultura de colaboración desde la gestión educativa. Karsenti y Lira. (2015) hacen un llamado a la reflexión sobre cómo o de dónde nace la falta de cultura de colaboración.

Sin embargo, mientras que con frecuencia se denuncia la falta de colaboración entre los maestros, es necesario preguntarnos: En un contexto en el cual la práctica profesional no facilita el profesionalismo colectivo, ¿son los maestros los únicos reacios a la colaboración tal como los diversos estudios lo dejan entrever? (P.35)

Son los gestores los que responden a los cambios según lo que su cultura considera es bueno, y se adapta o conviene a su contexto Bolívar (1993). La falta de cultura de colaboración o presencia de la misma en las organizaciones tiene mucha relación con la visión que tienen los gestores o líderes de las escuelas.

Mirar la colaboración docente desde lo que se desea lograr es más claro que mirarlas desde los intereses, Martínez (2004), que nacen desde la gestión. Los gestores aún mantienen la educación como "herramienta burocrática de gestión o información, más que un instrumento propiamente educativo" Segovia, Titos y Martos

(2010, p. 125). Por ello, desde la gestión se debe considerar que instaurar una cultura de colaboración cambia el contacto entre los miembros de la organización Ferreres (1992), permite la interacción con el contexto y se fortalece a cada docente o miembro de la organización.

Entonces, generar la colaboración desde la gestión institucional permite que cada miembro afirme su identidad, sentido de pertenencia y la identidad de la organización, y le dé mayor sentido al cambio social: Cummins (1994).

Conclusiones.

Los entrevistados manifiestan de forma general que la cultura de la colaboración se encuentra poco presente en la organización, porque asumen que la confianza laboral es un aspecto poco tratado entre los trabajadores de la escuela, y esto perjudica tanto en las decisiones de los niveles como en las de área.

Para los docentes es muy importante el trabajo en equipo, pues consideran que eso podría ser de mucha ayuda en la institución, o para lograr los objetivos propuestos para el año.

Los docentes consideran que los directivos muestran cierta apertura y escucha para los nuevos proyectos, sin embargo, esto lo evidencian aquellos que tienen mayor cercanía con ellos, como los coordinadores, mas esa apertura o escucha no se da con los demás docentes de la I.E.

Queda claro que trabajar la colaboración en la organización permitirá reducir actitudes individualistas por parte del personal e incentivar la creatividad, el empoderamiento, así como la confianza, además, se hace necesario contar con directivos que promuevan estas prácticas colaborativas y como resaltan, siendo carismáticos y bondadosos.

Referencias bibliográficas.

Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 335-358. Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/188256>

Arnold-Cathalifaud, M., Dockendorff, D. T., & Gómez, A. U. (2008). Algunos efectos de procesos acelerados de modernización: solidaridad, individualismo y colaboración social. *Papeles del CEIC. International Journal on Collective Identity Research*, (1), 1-28. Recuperado de <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/papelesCEIC/article/view/12223>

Arnold-Cathalifaud, M., Thumala, D., & Urquiza, A. (2007). Colaboración, cultura y desarrollo: entre el individualismo y la solidaridad organizada. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, (2), 15-34. 10.5354/0718-0527.2013.28425

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management*, 19(4), 332-345. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x

Bolívar, A. (1993). Cambio educativo y cultura escolar: resistencia y reconstrucción. *Innovación educativa*, (2), 13-22.

Bourdieu, P. (2015). *Capital estructural, escuela y espacio social*. (3ra reimpresión). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores

Cummins, J. (1994). From coercive to collaborative relations of power in teaching literacy. *Literacy across languages and cultures*, edited by Ferdman, Weber, and Ramírez, 295-331. Albany, USA: State University of

New York Press.

Demir, K. (2008). Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (33), 93-112. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228849606_Transformational_Leadership_and_Collective_Efficacy_The_Moderating_Roles_of_Collaborative_Culture_and_Teachers'_Self-Efficacy

Fernández Tilve, M. D., & Malvar Méndez, M. L. (1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. Ferreres Pavía, V. S. (1992). La cultura profesional de los docentes: desarrollo profesional y cultura colaborativa. In *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Cultura escolar y desarrollo organizativo* (1992), p 1-39. Universidad de Sevilla. Grupo de Investigación Didáctica.

Janesick, V. J., & Abbas, N. (2011). "Stretching" Exercises for Qualitative Researchers. *Sociological Research Online*, 16(4), 1-2. <https://doi.org/10.1177/136078041101600402>

Karsenti, T. y Lira, M. (2015). La contribución del foro y el grupo de discusión para la cultura de colaboración entre los futuros maestros. *Educación y Humanismo*, (20). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login>.