

# Reflexiones acerca de la colaboración en grupos

ANITA  
NIELSEN

El propósito de este ensayo es identificar y describir algunas de las características de la actividad colaboradora. Estas ideas surgen de la experiencia y de la reflexión con respecto al trabajo en equipo y la gestión de proyectos. Las ideas expresadas tienen la intención de conectar la experiencia personal con referencias teóricas del campo sociocultural, las cuales sostienen que la interacción social contribuye al desarrollo del pensamiento en los individuos. Este campo de estudio tiene que ver con la vida de la mente y la construcción del conocimiento.

Uno de los supuestos centrales consiste en cuestionar la creencia tradicional occidental acerca del pensador individual y solitario. Son centrales las ideas histórico-culturales de Vygotski que se enfocan en la afectación mutua entre los procesos sociales e individuales, especialmente el pensamiento y el lenguaje, que llevan a la co-construcción del conocimiento así como de herramientas y artificios.

De acuerdo con el enfoque cultural-histórico<sup>1</sup> y las corrientes feministas,<sup>2</sup> la interdependencia es considerada clave para el desarrollo personal y la construcción del conocimiento. “Estas dos comunidades de pensamiento conciben el desarrollo humano como un proceso dialéctico de transmisión cultural tanto entre como dentro de los individuos, un proceso de transformación de uno mismo y del conocimiento dentro de las comunidades”.<sup>3</sup> Rogoff enfatiza este aspecto: “El proceso de colaboración parece conducir a un nivel de comprensión difícilmente alcanzable mediante intentos individuales o formas de interacción no cooperativa.”<sup>4</sup> El campo de la investigación neurofisiológica corrobora la importancia de la interdependencia. Caine dice:

Ahora es claro que durante nuestra vida, nuestro cerebro/mente cambia en respuesta a su involucramiento con otros —tanto así que los individuos siempre deben ser vistos como partes integrales de

---

*Su inquietud por saber acerca del desarrollo cognoscitivo comenzó cuando realizaba sus estudios de Maestría en Educación en la Universidad de Stanford. Se interesó por el trabajo en colaboración desde su primer empleo formal en 1970, cuando participó con el grupo gestor de un colegio para niños y jóvenes sobresalientes y talentosos en Menlo Park, California. Un porcentaje importante de los aspirantes a ingresar en este colegio habían sido expulsados de otras escuelas por presentar supuestos problemas de aprendizaje y de comportamiento, eso resultó ser un incentivo de trabajo privilegiado para alguien con interés en la psicología y la educación, y marcó su trayectoria académica hasta la fecha.*

*Llegó a Guadalajara y al ITESO en 1975, donde colaboró en la Escuela (y después Departamento) de Psicología hasta 1997, fue directora de la carrera de psicología y actualmente participa en el Departamento de Educación y Valores. Forma parte del grupo gestor de la Especialidad en Educación Cognoscitiva y de la Maestría en Educación y Procesos Cognoscitivos. Este grupo se desempeña desde 1984 en el campo del desarrollo cognoscitivo realizando actividades de docencia, servicios educativos e investigación.*

---

sistemas sociales más amplios. Efectivamente, una parte de nuestra identidad depende de establecer una comunidad y encontrar formas de pertenecer.<sup>5</sup>

Los esfuerzos compartidos por generar ideas, las conversaciones sostenidas y la interdependencia entre quienes piensan, son elementos esenciales en una visión del pensamiento y el aprendizaje como procesos sociales. Vivimos en una época que reclama esta dinámica para solucionar los problemas complejos que se presentan a la humanidad. En el trabajo colaborador aprendemos unos de otros al enseñar lo que sabemos; participamos colectivamente en la apropiación mutua. La importancia de la colaboración es reconocida ampliamente. Se ha estudiado en grupos grandes y pequeños y en los más diversos escenarios (escolares, familiares, laborales, gestión política), y el resultado es una creciente cantidad de literatura en ese campo.<sup>6</sup>

Encuentro mucho sentido en el grupo colaborador, es un vehículo para aprender de uno mismo y de los otros, para desarrollar la confianza, para construir una visión conjunta con la riqueza y amplitud de las múltiples lógicas individuales. La colaboración involucra aspectos como la complementariedad, el compromiso, el equilibrio, la división de labores, la mutualidad y la equidad en los roles, las zonas de negociación y los procesos cognoscitivos y afectivos.

El potencial del talento humano se revela de manera interesante en los esfuerzos y proyectos conjuntos en donde la complementariedad es un atributo central. Una vertiente de la complementariedad tiene que ver con las diversas disciplinas o campos de estudio que forman parte del bagaje de estudios académicos, intereses y experiencias de los integrantes en un equipo de trabajo. Existe una gran riqueza en la interacción fundada en las diversas perspectivas de personas con formación académico-profesional distinta; por ejemplo, en psicología, educación, arquitectura, comunicación y antropología. Esto requiere, en muchas ocasiones, de la disposición de los miembros de ajustarse, y a veces ceder, en sus tendencias y formación académica individual. Las múltiples visiones que emanan con base en las diversas disciplinas pue-

den enriquecer enormemente los proyectos siempre y cuando exista el diálogo, la visión del aprendizaje y la superación por la interacción con otros, y la apreciación de la igualdad en la interdependencia.

Otro aspecto de la complementariedad tiene que ver con los canales de aprendizaje y con las múltiples inteligencias de Gardner.<sup>7</sup> Las personas nos distinguimos en cuanto unos somos más cinestésicos, otros más auditivos, otros predominantemente visuales. También nuestra inteligencia puede ser fuerte en el ámbito de las relaciones interpersonales, del autoconocimiento, del manejo claro de conceptos y lógica, de lo visual y espacial, etcétera. Por ejemplo, el pensamiento de Einstein fue visual y cinestésico. Podía visualizar los efectos, pero su capacidad de cálculo matemático no era fuerte. Su memoria verbal fue limitada y se dice que visualizaba lo que leía. Él mismo describió su modo de pensar: “Mi poder, mi habilidad particular, reside en visualizar los efectos, las consecuencias, las posibilidades... No puedo hacer cálculos matemáticos con facilidad.”<sup>8</sup> El amigo matemático de Einstein, Marcel Grossman, fue clave en ayudarlo a precisar los modelos matemáticos para la comprensión emergente de la relatividad.<sup>9</sup> En un grupo de trabajo colaborador están vivos y se complementan estos canales e inteligencias diversos; el proyecto de trabajo se alimenta, se potencia y se enriquece por la divergencia de los modos y las habilidades de pensamiento.

Los estilos personales de trabajo y hasta actitudinales también pueden complementarse en la dinámica colaboradora. Se entretujan las habilidades para administrar, para organizar, para redactar, para detectar errores o imprecisiones, para tomar distancia crítica, para prever consecuencias o aplicaciones prácticas, para integrar las intuiciones al trabajo en proceso. En un grupo de trabajo suele darse una división de labores natural, unos miembros del grupo asumen el cuidado de la planeación, por ejemplo, mientras otros aportan ideas novedosas. Esto no necesariamente es estático; la identidad que caracteriza al grupo implica que él mismo autovigila la propia dinámica y existencia. Esto trae como consecuencia una especie de ajuste de funciones; es decir, si el miem-

bro que planea falta o no realiza adecuadamente sus funciones por alguna razón, otro miembro del grupo “entra al quite”.

En el ámbito de las actitudes y del temperamento se evidencian las disposiciones de persistencia, constancia, atención, compromiso, reflexión, nivel de energía, optimismo, confianza, etcétera, las cuales se modelan y se complementan entre los participantes. El factor del optimismo es clave para los procesos de colaboración. En un grupo efectivo el grado de optimismo manifiesto es muy importante. Esta actitud tiene su raíz en el temperamento y las creencias de las personas. Goleman dice: “La convicción básica que lleva al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que nosotros podemos cambiar o mejorar.”<sup>10</sup> Es tan importante que si “el optimista” del grupo decae por alguna razón, otro miembro del grupo asume este rol, como clave de la división de labores arriba mencionado. En el trabajo colaborador influyen la paciencia, el tiempo, la planeación y la posibilidad de ser productivos, de ser juguetones a ratos, de equivocarse, de criticarse y de formar lazos de confianza mutua.

La complementariedad no se limita a las habilidades, el dominio disciplinar o los estilos personales de trabajo, es decir, al dominio cognoscitivo; es parte del crecimiento personal que se da en las relaciones productivas de larga duración. La actividad colaboradora es compleja e involucra lo cognoscitivo y lo emocional. El trabajo compartido ofrece la oportunidad de superar las limitaciones de uno mismo, de pertenecer a un grupo con ideales comunes, de renovar y reforzar el propio proyecto de vida, y de encontrar estabilidad frente a cambios y ambigüedades institucionales así como escenarios sociales desconcertantes y preocupantes. La confianza en las habilidades de los otros dentro de un equipo colaborador es clave en los momentos de inseguridad que se asoman de vez en cuando por más seguros que nos sintamos de nosotros mismos. El respaldo del grupo despeja las nubes de la duda y de la incertidumbre. Los compañeros de equipo están como una piedra angular en tiempos de dificultad personal o de presiones externas; aunque no hagan nada, el solo hecho de que estén es un apoyo.

Como se ha mencionado, la “división de labores” opera también en cuanto a lo afectivo. Los roles no necesariamente son fijos, los compañeros pueden apoyarse de modos no usuales como dando soporte y esperanza en un momento crítico. Las disposiciones emocionales que caracterizan a un miembro del grupo (por ejemplo, pesimista-optimista, introvertido-extrovertido, serio-bromista, calmado-inquieto) pueden modificarse en él cuando un compañero necesita de un apoyo que requiere actuar de una forma distinta. En los grupos que perduran en su existencia y productividad, las participaciones de sus miembros pueden variar, por las circunstancias o los problemas de la vida misma: problemas de salud, de familia, económicos, etcétera. Un miembro activo que mantiene la expresión y la dinámica del grupo puede apagarse por un tiempo; en este caso es muy probable que otro miembro del grupo cubra esta función.

En el ámbito afectivo se reconoce la importancia de la escucha. La generación de ideas se favorece cuando las personas se escuchan y dialogan a partir de lo que el otro dice y propone; cuando la conversación es mutuamente responsiva. Vera John-Steiner ha extendido el concepto de Vygotski de la zona de desarrollo próximo al incluir el ámbito emocional. El rol facilitador del otro puede ser relevante en la asimilación no solamente de conocimientos sino de experiencias emocionales. Según John-Steiner:

El andamiaje emocional es multifacético; incluye el don de la confianza, y el apoyarse en este don [...] durante los periodos de incertidumbre personal [...] crea una zona de seguridad dentro de la cual tanto el apoyo como la crítica constructiva se practican entre los compañeros.<sup>11</sup>

Los participantes en un grupo colaborador pueden desarrollar nuevos recursos emocionales que son asimilados como fruto de la participación con los demás. En el trabajo solitario no se da la oportunidad para el modelaje y el andamiaje que propician esta posibilidad de apropiación de un recurso nuevo como resultado de la interacción con el otro.

En el trabajo en equipo se crea lo que los antropólogos llaman una “comunidad”. El antropólogo Jean Lave habla del aprendizaje y la cognición como participación en comunidades de práctica.<sup>12</sup> Esta visión contrasta con los científicos de la cognición que no abordan la influencia de las relaciones humanas complejas: la intimidad, el conflicto, el compromiso, las discusiones cotidianas. Michael Shrage expone la importancia creciente, en el mundo de hoy, de los esfuerzos de colaboración. Lo más valioso, según él, en las ciencias, las artes y los empeños humanos de todo tipo proviene del proceso de colaborar.<sup>13</sup>

Una faceta de lo emocional tiene que ver con los conceptos de equidad e igualdad. En la colaboración productiva se requiere hacer frente a asuntos como estilos o estándares de diferente tipo; por ejemplo, de escritura, de producción de ideas, de nivel académico. Existen presiones de fechas límite, de demandas institucionales, preocupaciones financieras y de reconocimiento personal. Existe la tentación de figurar en lo individual aprovechando el esfuerzo del grupo. Éstas son tentaciones humanas naturales y hasta justificables; sin embargo, pueden afectar al grupo si no hay un ambiente de comunicación abierta, transparente y franca. Frente a situaciones percibidas por uno o más miembros del grupo como incómodas o injustas, la expresión y comunicación son claves, propician la manutención de la estabilidad emocional del grupo. El principio de equidad, del reconocimiento de que las contribuciones todas son igualmente importantes para la tarea conjunta, es especialmente importante en un grupo colaborador. Como en cualquier tipo de relación cercana e íntima, cuando este principio de equidad se percibe como resquebrajado, el vínculo se debilita.

El grupo colaborador tiene la fuerza inherente para posibilitar que un nuevo miembro se incorpore. Si partimos del supuesto de que este tipo de escenario está constituido por una comunidad interactiva y con rasgos de mutualidad, equidad y complementariedad, entre otros, entonces “un nuevo miembro debe apropiarse de las ideas gobernantes. Estas ideas se vuelven parte del sistema de creencias del participante.”<sup>14</sup> A la vez, la incorporación de este nuevo miembro trae consecuen-

cias para el grupo: aquél acepta las “ideas gobernantes” construidas a lo largo del proceso de trabajo colaborador, pero también enriquece a éste con su visión y experiencia propia; extiende, por su unicidad, el potencial del grupo. Es muy probable que esta persona valore el diálogo y la construcción colectiva de ideas y por lo mismo le atraiga la afiliación al grupo y esté dispuesta a la flexibilidad que su incorporación le demanda.

Las diferencias de género también influyen en el éxito o el fracaso del trabajo colaborador. El género masculino tiene como rol, consecuencia de la socialización, la tendencia a confrontar, a defender posturas y creencias, a ser decisivo. Puede serle difícil practicar la consulta y la negociación. Algunos estudiosos de la antropología y la historia han llegado a decir que el mundo y sus conflictos actuales son consecuencia de la predominancia del liderazgo masculino; que el mundo sería muy diferente si el género femenino hubiera tenido, un lugar de protagonismo, como lo ha tenido el género masculino. La mujer, en cambio, también por su proceso de socialización, suele poner énfasis en el cuidado del otro, en la interdependencia. Me parece que las personas que se sienten cómodas con el modo de trabajo colaborador se caracterizan por tener una orientación cognoscitiva andrógina; se distinguen por apreciar el uso claro del razonamiento y el debate, pero no lo ven como lo único importante en el trabajo intelectual. También aprecian y valoran la intuición, el uso de analogías, de experiencias personales, la integración de diversos modos de percibir la realidad, la empatía y calidez en las relaciones humanas.

Un factor que vale la pena mencionar y que tiene que ver con la disposición y la forma de colaborar se refiere al contexto cultural. Sabemos que el estilo de uno como persona es influenciado por su historia personal; tienen efecto factores como movilidad, procedencia geográfica, regional, urbana, suburbana, rural, de escuela privada o pública, etcétera. Un joven ruso de nombre Eugene Matusov estudió en Estados Unidos de Norteamérica y participó en un grupo académico. Al preguntarle acerca de las diferencias entre sus experiencias en Rusia y en Estados Unidos se-

ñaló que en Rusia el discurso se centra en los “movimientos de pensamiento”, mientras que en el otro país el discurso es valorado por la precisión.<sup>15</sup>

En algunos contextos socioculturales se manifiesta y se valora un estilo de reciprocidad y respeto mutuos entre los miembros de grupo; en cambio, en otros opera un estilo diferencial y jerárquico.

México es un ejemplo de un país de fuerte tradición familiar, de contacto cercano con los hermanos, los primos, los padres, los abuelos. El valor del apoyo entre hermanos y en familia, el valor de la interdependencia, de cuidar al hermano, de ver por los papás ancianos, todavía es importante en este país. Este contexto proporciona una base para las actividades colectivas y cooperativas, para encontrarse con personas que tienen la capacidad para colaborar, que son flexibles, que son capaces de adecuarse a las circunstancias cambiantes y dialogar con otros puntos de vista. Es una pena, en este contexto sociocultural tan propicio para la actividad colaboradora, que los modelos educativos basados en la competencia y el individualismo hayan predominado. Pero a pesar de esta realidad educacional, los aprendizajes en el seno de la familia son firmes y cuando el individuo se encuentra en un ambiente institucional y laboral que favorece, o por lo menos no estorba, la posibilidad de colaborar con los demás, se desenvuelve habilidosamente.

La colaboración requiere de la confianza, la libertad para explorar, para equivocarse, para arriesgarse, para criticarse como iguales. Requiere de la división de labores, la creación de un espacio propio del grupo, tanto físico como intelectual. La participación en el grupo cobra relevancia si el trabajo logrado es percibido como grato y constructivo. La mutualidad que se experimenta en el intercambio de ideas y el placer de estar juntos propicia la asociación. La tarea de construir colaboraciones que perduran es particularmente pertinente cuando tenemos en frente situaciones complejas que difícilmente podrían ser resueltas sólo con el esfuerzo individual. Un ambiente institucional que alienta y apoya la constitución y el desarrollo de grupos que trabajan en colabora-

ción, es paciente con los procesos implícitos y toma en cuenta los resultados; es una gran ventura.

## Notas

1. Vygotski, Lev. *Mind in society: the development of higher psychological processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1978, capítulo 6.
2. Belenky, Clinchy, Goldberger y Tarule. *Women's way of knowing: the development of self, voice, and mind*, Basic Books, Nueva York, 1997.
3. John-Steiner, Vera. *Creative collaboration*, Oxford University Press, Nueva York, 2000.
4. Rogoff, Barbara. *Aprendices del pensamiento*, Piados, México, 1993, p.227.
5. Caine, Renata. y Geoffrey Caine. *Education on the Edge of Possibility*, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, 1997, p.104.
6. Schrage, M. *Shared minds: the new technologies of collaboration*, Random House, Nueva York 1990. Engestrom, Yryö. y David. Middleton (eds.). *Cognition and communication at work*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998. Rogoff, Barbara. “Shared thinking: community and institutional variations”, *Discourse Processes*, núm.23, 1997, pp.471-497.
7. Gardner, Howard. *Estructuras de la mente: la teoría de las múltiples inteligencias*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987.
8. Holton, G.J. *Thematic origins of scientific thought: Kepler to Einstein*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1973, p.80.
9. Gardner, Howard. *Mentes creativas*, Piados, México, Piados, 1993, p.119.
10. Goleman, D. *La inteligencia emocional*, Javier Vergara Editor, México, 1995, p.185.
11. John-Steiner, Vera. *Op. cit.*, p.128.
12. Lave, J. y E. Wenger. *La cognición en la práctica*, Piados, Barcelona, 1991.
13. Shrage, M. *Shared minds: the new technologies of collaboration*, Random House, Nueva York, 1990.
14. John-Steiner. *Op. cit.*, p.119.
15. *Ibidem*, p.170.