



# LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS MAESTROS Y MAESTRAS DE EDUCACIÓN BÁSICA: EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

**MANUEL ORTEGA MUÑOZ**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO/DOCTOR EN CIENCIAS PARA EL APRENDIZAJE

[drmanuelortega@hotmail.com](mailto:drmanuelortega@hotmail.com)

**MANUEL ROCHA FUENTES**

*Instituto Tecnológico de Durango/Doctor de Filosofía en Ciencias Físico Matemáticas*

[dr\\_rocha@yahoo.com](mailto:dr_rocha@yahoo.com)

**ZARET JAZMÍN HERNÁNDEZ SOTO**

*Secretaria de Educación del Estado de Durango/Maestra en Orientación Educativa*

[yazza\\_24@hotmail.com](mailto:yazza_24@hotmail.com)

## RESUMEN

El presente reporte, forma parte de una indagación más extensa que expone la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango, México. En este extracto, se plantearon como objetivos: a) Identificar cuál es el nivel de implicaciones del género respecto a la cultura organizacional de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango, b) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al trabajo en equipo de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y c) Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto a la satisfacción laboral de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

Para el logro de los objetivos planteados se llevó a cabo un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. El acopio de información se llevó a cabo mediante el método de la encuesta, utilizando un cuestionario aplicado a 774 docentes y directivos de educación básica de Victoria de Durango.

Sus principales resultados, permiten afirmar que las implicaciones del género respecto al ejercicio del liderazgo distribuido presentan un nivel bajo, analizando sus dimensiones trabajo en equipo y satisfacción laboral.





**Palabras clave:** Cultura organizacional, género, trabajo en equipo, satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

Resulta trascendental el estudio de la cultura organizacional en el campo educativo, cultura que nos lleva a identificar como piensan, sienten y actúan cada uno de los integrantes de un grupo determinado, para que, con la comprensión de esto, se puedan definir formas de actuación que potencien el cumplimiento de los objetivos que la misma organización se ha fijado.

Coincidiendo con las palabras de Sackmann (1997 citado en Sánchez, Tejero & Lanero, 2006 p. 382), el interés por el estudio de la cultura tiene el fin de “entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización”. De igual forma con Vargas (2007), expone que la cultura es el punto de partida para el desarrollo de las organizaciones.

De acuerdo con Ortega y Rocha (2015, p.46), se puede definir a la cultura organizacional como “un patrón de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar compartidas, validadas y sujetas a transmitirse por individuos de una organización hacia los nuevos miembros para su bienestar”.

Como antecedente a la consideración del trabajo en equipo y la satisfacción laboral como componentes de la cultura organizacional, desde inicios del siglo XX ya se ponían sobre la mesa diferentes dimensiones de la cultura, las cuales estaban presentes en la vida de toda organización y eran indispensables para su óptimo funcionamiento: las normas, los valores, los sentimientos de las personas, las relaciones de grupo, etc. (Fernández, 2002).

En el campo educativo, Stolp (1994 s/p) explica que las “culturas escolares sanas y solidas se correlacionan fuertemente con altos logros y motivación de los estudiantes, y con la productividad y satisfacción de los profesores”.

Por otra parte, Stolp y Smith (1994 citados en Stolp, 1994) explican que el trabajar en equipo es poner a un lado compromisos personales, saber que no se sabe todo, aprender de alumnos y funcionarios, dar mayor interés a las personas que a un papel, contribuye sustancialmente en la identificación de una cultura escolar fuerte y apoya de la mejor forma a su modificación o cambio.

Dentro de los antecedentes investigativos acerca de la cultura organizacional y, en específico, de dos de sus dimensiones principales: el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, podemos destacar las referidas a comprender los comportamientos de rol y su relación con la eficacia de los equipos (Ros,





2006), al proponer un modelo que describa la relación entre gestión del conocimiento y trabajo en equipo (Marín y Zárate, 2008), al conocer el nivel de satisfacción profesional de los directores (Cavalcante, 2004) y al pretender constatar la existencia de beneficios no monetarios de la educación sobre el nivel de satisfacción con el trabajo y con distintos aspectos del trabajo o componentes laborales (García, 2004). Ante esto, se puede destacar que el trabajo en equipo y la satisfacción laboral no han sido estudiadas en su dependencia con la perspectiva de género y es muy escasa su indagación en el ámbito latinoamericano, elementos que se concretan en la presente indagación.

La indagación de las implicaciones del género respecto al trabajo en equipo y a la satisfacción laboral como dimensiones de la cultura organizacional tiene los siguientes objetivos:

- Identificar cuál es el nivel de implicaciones del género respecto a la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango
- Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto al trabajo en equipo en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango
- Determinar cuáles son las implicaciones del género respecto a la satisfacción laboral en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. Para el acopio de datos se diseñó un cuestionario con 83 ítems, el cual fue denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo Distribuido (IPLD). Cabe hacer mención de que el extracto de investigación que aquí se presenta, solo abarca los 39 ítems del mencionado inventario en su relación con la variable género.

El IPLD se compone de 83 ítems cuyas respuestas se presentan en un escalonamiento Lickert con cinco niveles. Ante el cuestionamiento ¿Qué tan de acuerdo está con....? El sujeto de investigación se encuentra frente a cinco opciones para responder: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Al analizar el IPLD, en el jueceo se obtuvo un índice KR-20 (con la fórmula de Kuder-Richardson) de .83, de tal manera que la confiabilidad que evaluaron los jueces fue muy alta; posteriormente, el Inventario se sometió a piloteo mediante la fórmula de Cronbach y se obtuvo el índice alfa de .97, por lo que se determinó que el instrumento es confiable y de acuerdo a los propósitos de la investigación.





Se encuestaron a 774 docentes y directivos de educación básica de Victoria de Durango. La distribución de los docentes según la variable género es:

- 475 maestras.
- 299 maestros.

## RESULTADOS

El proceso de análisis paramétrico realizado entre los grupos (mujeres y hombres), se auxilió del programa estadístico computacional *SPSS* versión 17.0, utilizando el análisis de varianza (ANOVA).

De acuerdo a la estructura del cuestionario aplicado, en este trabajo se describe el análisis de las dimensiones trabajo en equipo y satisfacción laboral de la variable cultura organizacional y su dependencia con la variable género, donde la primera dimensión está compuesta por 22 ítems y la segunda por 17, dando un total de 39 ítems del instrumento.

De forma general, se puede deducir que el nivel de implicaciones del género respecto a la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango es de 15%, el cual interpretado en un baremo de tres valores (de 0 a 33%, bajo; de 34% a 66%, medio; y de 67% a 100%, alto) permite afirmar que las implicaciones del género respecto a la cultura organizacional es de nivel bajo.

Continuando con la descripción de los resultados, la agrupación de los ítems fue según cada dimensión y, dentro de cada dimensión, se le dio una agrupación particular para poder obtener un análisis e interpretación más profunda.

Dentro de la dimensión trabajo en equipo, al observar los niveles de significancia  $p$  obtenidos en cada ítem, se decidió integrarlos en dos grupos: 1) los que tuvieran un nivel de significancia  $p > .5$ , y 2) los que tuvieran  $p \leq .5$ , cabe mencionar que en esta dimensión no se observaron ítems significativos, es decir, aquellos que tuvieran un nivel de significancia  $p \leq .05$ , es decir, se percibe solo equidad entre maestras y maestros.





Los ítems que integran el primer grupo, es decir aquellos que tuvieron un nivel de significancia  $p > .5$  son:

**Tabla 1.** Ítems con nivel de significancia  $p > .5$  de la dimensión trabajo en equipo de la variable cultura organizacional

| # de ítem | ítem                                                                        | $p$ (nivel de significancia) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 45        | Participó activamente en las tareas escolares                               | .53                          |
| 46        | Comparto los intereses educativos de la comunidad escolar                   | .90                          |
| 48        | Confío en el resto de integrantes de la comunidad escolar                   | .58                          |
| 49        | Realizo las tareas escolares de acuerdo a lo establecido                    | .65                          |
| 50        | Tomo las mejores decisiones para beneficio de la escuela                    | .95                          |
| 51        | Cumplo con las metas establecidas por la comunidad escolar                  | .70                          |
| 55        | Soy responsable con mis funciones o tareas establecidas en la escuela       | .95                          |
| 56        | Comparto la misión de la escuela                                            | .70                          |
| 60        | Valoro la diversidad de miembros de la comunidad escolar                    | .65                          |
| 63        | Estoy dispuesto a dialogar con cualquier integrante de la comunidad escolar | .87                          |
| 65        | Fomento el respeto entre cada integrante de la comunidad escolar            | .71                          |

Al interpretar lo que ocurre entre las maestras y maestros dentro de este primer grupo de la dimensión trabajo en equipo, se puede determinar que tanto mujeres como hombres docentes intervienen activamente en las actividades educativas, socializan los intereses y misión institucionales, creen en sus compañeros, los respetan y valoran sus diferencias, están abiertos al diálogo, son responsables con su función, trabajan de acuerdo a lo establecido, cumplen metas y eligen las mejores decisiones en beneficio del centro escolar.

Los ítems que integran el segundo grupo, es decir, aquellos que tuvieron un nivel de significancia  $p \leq .5$  son:





**Tabla 2.** Ítems con nivel de significancia  $p \leq .5$  de la dimensión trabajo en equipo de la variable cultura organizacional

| # de ítem | ítem                                                                                                     | $p$ (nivel de significancia) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 47        | Considero como igual a cada integrante de la comunidad escolar                                           | .50                          |
| 52        | La determinación de funciones está de acuerdo a las aptitudes de cada integrante de la comunidad escolar | .39                          |
| 53        | Comparto los objetivos educativos de la comunidad escolar                                                | .19                          |
| 54        | Estoy comprometido con satisfacer las necesidades de la escuela                                          | .49                          |
| 57        | Soy sincero con el resto de los integrantes de la escuela                                                | .37                          |
| 58        | Tengo comunicación con todos los integrantes de la comunidad escolar                                     | .14                          |
| 59        | Apoyo al resto de los integrantes de la comunidad escolar                                                | .38                          |
| 61        | Tomo en cuenta a los integrantes de la comunidad para la realización de actividades en la escuela        | .22                          |
| 62        | Tengo la disposición para servir a cualquier integrante de la comunidad escolar                          | .41                          |
| 64        | Comparto la visión para mi escuela de la comunidad escolar                                               | .19                          |
| 66        | Promuevo la libertad de expresión entre los miembros de la comunidad escolar                             | .48                          |

Al interpretar lo que ocurre entre las maestras y maestros dentro de este último grupo de ítems de la dimensión trabajo en equipo, se puede afirmar que tanto hombres como mujeres docentes consideran como igual al compañero, los apoyan, toman en cuenta, tienen comunicación, son sinceros con ellos, están dispuestos a servirlos y promueven su libertad de expresión, hacen suyos los objetivos y la visión de la escuela, están comprometidos en la satisfacción de las necesidades escolares e identifican una asignación de funciones de acuerdo a las actitudes de cada uno de los compañeros del centro escolar.





Dentro de la dimensión satisfacción laboral, al observar los niveles de significancia  $p$  obtenidos en cada ítem se decidió integrarlos en tres grupos: 1) los que tuvieran un nivel de significancia  $p > .5$ ; 2) los que tuvieran  $p \leq .5$  y 3) los que tuvieran nivel  $p \leq .05$ , es decir, existe equidad y desigualdad entre maestras y maestros.

A partir de lo anterior, los ítems que integran el primer grupo, es decir aquellos que tuvieron un nivel de significancia  $p > .5$  son:

**Tabla 3.** Ítems con nivel de significancia  $p > .5$  de la dimensión satisfacción laboral de la variable cultura organizacional

| # de ítem | ítem                                                                                          | $p$ (nivel de significancia) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 72        | Promuevo el respeto con mis compañeros de escuela                                             | .72                          |
| 74        | El pertenecer a esta escuela, satisface mis expectativas educativas                           | .93                          |
| 78        | El salario que percibo satisface mis expectativas                                             | .77                          |
| 80        | La cantidad de trabajo que tengo en la escuela corresponde a la función a la que fui asignado | .86                          |
| 81        | Cuento con el espacio físico adecuado para la realización de mis funciones                    | .73                          |
| 82        | Se promueven las oportunidades de crecimiento salarial en la escuela                          | .78                          |

Al interpretar lo que ocurre entre las maestras y maestros dentro de este primer grupo de ítems de la dimensión satisfacción laboral, se puede afirmar que tanto hombres como mujeres docentes promueven el respeto con sus compañeros de la comunidad escolar, cubren sus expectativas educativas al pertenecer a su actual centro de trabajo, están satisfechos con el salario que perciben, con el espacio con el que cuentan para realizar su función así como con la cantidad de trabajo asignado y, finalmente, creen que dentro de su escuela se promueven las oportunidades de crecimiento salarial.





Los ítems que integran el segundo grupo, es decir, aquellos que tuvieron un nivel de significancia  $p \leq .5$  son:

**Tabla 4.** Ítems con nivel de significancia  $p \leq .5$  de la dimensión trabajo en equipo de la variable cultura organizacional

| # de ítem | ítem                                                                    | $p$ (nivel de significancia) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 67        | El pertenecer a esta escuela, satisface mis expectativas profesionales  | .48                          |
| 71        | Soy tolerante con mis compañeros de la escuela                          | .14                          |
| 75        | Se promueven las oportunidades de crecimiento profesional en la escuela | .11                          |
| 79        | Puedo elegir libremente dentro de la escuela                            | .28.                         |

Al interpretar lo que ocurre entre las maestras y maestros dentro de este segundo grupo de ítems de la dimensión satisfacción laboral, se puede afirmar que tanto hombres como mujeres docentes satisfacen sus expectativas profesionales al ser parte de su actual institución escolar y que en esta, se promueven oportunidades de crecimiento profesional, expresan además ser tolerantes con sus compañeros y tener la posibilidad de elección libre dentro de su escuela.

Los ítems que integran el último grupo, es decir, aquellos que tuvieron un nivel de significancia  $p \leq .05$  son:

**Tabla 5.** Ítems con nivel de significancia  $p \leq .05$  de la dimensión trabajo en equipo de la variable cultura organizacional

| # de ítem | ítem                                                        | $p$ (nivel de significancia) |
|-----------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 68        | Se reconoce mi trabajo dentro de la escuela                 | .04                          |
| 69        | Puedo decidir libremente dentro de mi función en la escuela | .01                          |





|    |                                                                            |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 70 | Puedo expresarme libremente dentro de la escuela                           | .00 |
| 73 | Conozco lo bueno y malo que pasa dentro de la escuela                      | .02 |
| 76 | Puedo actuar libremente de acuerdo a mi función en la escuela              | .01 |
| 77 | Estoy satisfecho con el puesto que ocupo en la escuela                     | .05 |
| 83 | Cuento con los materiales indispensables para la realización de mi función | .01 |

Al interpretar lo que ocurre entre las maestras y maestros dentro de la dimensión satisfacción laboral en este tercer grupo, se puede determinar que, las maestras no cuentan con la misma autonomía, en comparación con los maestros, para la realización de su función educativa, ya que expresan que no pueden decidir, expresarse, ni actuar libremente dentro de su escuela, a la vez que no se les reconoce su trabajo de la misma forma en contraste con los maestros, dicen percibir en menor medida lo bueno y malo que ocurre en el centro escolar, tienen un menor nivel de satisfacción con el puesto que ocupan dentro del centro educativo y, finalmente, exponen no contar en la misma medida, en comparación con los maestros, con los materiales indispensables para desarrollar su trabajo en la escuela.

## CONCLUSIONES

Las implicaciones del género respecto a la cultura organizacional que viven las escuelas de educación básica de Victoria de Durango presentan un nivel bajo.

Las implicaciones del género respecto al trabajo en equipo desarrollado en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango son de equidad, es decir, podemos afirmar que las maestras y maestros cuentan con equidad en cuanto a intervenir activamente en las actividades educativas, socializar los intereses y misión institucionales, creer en sus compañeros, respetarlos y valorar sus diferencias, en la apertura al diálogo, en ser responsables con su función, en trabajar de acuerdo a lo establecido, cumplir metas y elegir las mejores decisiones en beneficio de la escuela, considerar como igual al compañero, apoyarse, tomarlos en cuenta, tener comunicación, ser sinceros, estar dispuestos a servir y promover la libertad de expresión, hacer suyos los objetivos y la visión de la escuela, estar





comprometidos en la satisfacción de las necesidades escolares y la identificación de una asignación de funciones de acuerdo a las actitudes de cada uno de los compañeros del centro escolar.

Las implicaciones del género respecto a la satisfacción laboral en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango son algunas de equidad y otras de total desigualdad, dentro de las primeras, se puede afirmar que los maestras y maestros perciben equidad en aspectos como la promoción del respeto con sus compañeros, cubrir sus expectativas educativas, estar satisfechos con el salario que perciben, con el espacio con el que cuentan para realizar su función así como con la cantidad de trabajo asignado, en creer que dentro de su escuela se promueven las oportunidades de crecimiento salarial, con la satisfacción de sus expectativas profesionales, en la promoción de oportunidades de crecimiento profesional, en la tolerancia que existe para con los compañeros y en tener la posibilidad de elegir libremente dentro de su escuela.

En contraste a lo anterior, las maestras y los maestros exponen que existe total desigualdad en componentes de la dimensión satisfacción laboral como por ejemplo, donde exponen las maestras que no cuentan con autonomía para la realización de su función, ya que mencionan que no pueden decidir, expresarse, ni actuar libremente dentro de su escuela, que no se les reconoce el trabajo de la misma forma, que perciben en menor medida lo bueno y malo que ocurre en el centro escolar, así como en la satisfacción con el puesto que ocupan dentro del centro educativo y, finalmente, en no contar en la misma medida en comparación con los maestros, con los materiales indispensables para desarrollar su trabajo.

## REFERENCIAS

- Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directivos de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0209105-170143/>
- Fernández, J. M. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>
- García, M. (2004). Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España. Un análisis de los beneficios monetarios y no monetarios en el mercado de trabajo mediante modelos logit ordenados. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. España: Servei de Publicacions.





- Marín, J. & Zárate, M. E. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 2008 – 4(4): 255-280. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/6959/1/marin.pdf>
- Ortega, M. y Rocha, M. (2015). Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica. México: Red Durango de Investigadores Educativos, A.C.
- Ros, A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Recuperado de [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX.../jarg1de1.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX.../jarg1de1.pdf)
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 380-403. Recuperado de <http://www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010301.pdf>
- Stolp, S. & Smith, S (1994). School Culture and Climate: The Role of the Leader. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, January. 57 pages.
- Stolp, S. (1994). Liderazgo para la cultura escolar. ERIC Digest. Recuperado de en <http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest091.html>
- Vargas, J. G. (2007). La culturocracia organizacional en México. México: Eumed.net

