

CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL

Jazmín Teresa García Sánchez

Correo electrónico: jazming913@gmail.com. Licenciada En Educación Matemática
Mención Informática, Magister en Educación Mención Gerencia Educacional, Núcleo de
Investigación Educativa- Extensión Académica Paraguaná-UPEL-IMPM.

Recibido: 13 de marzo de 2016

Aprobado: 25 de abril de 2016

RESUMEN

La investigación surge con el objetivo de identificar la cultura de trabajo en equipo del personal docente de Media General en la U.E.N. "Don Rómulo Betancourt", del Municipio Los Taques. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptiva, apoyada en un diseño de campo. La población y muestra en estudio fue de 31 docentes, aplicándose un cuestionario, el cual resulto de la adaptación que hiciera la autora, del ideado por Blake y cols. (1989), para diagnosticar y evaluar la cultura de trabajo en equipo en diferentes organizaciones. Los resultados arrojaron que en los docentes la cultura de trabajo en equipo está enfocada al autoritarismo y poder, corroborando que el estilo predominante es hacia el elevado interés en la producción y bajo interés en las personas. Se recomienda dar continuidad a este tipo de investigaciones para que los docentes emprendan una cultura de trabajo acorde a este siglo XXI.

Descriptores: Grupo, Equipo, Cultura, Trabajo en equipo, Docentes.

WORK CULTURE OF TEACHERS MEDIA GENERAL EDUCATION TEAM

ABSTRACT

The research began with the objective of identifying the work culture in the teaching staff team of Media General U.E.N. "Don Rómulo Betancourt", the Municipality Los Taques. Methodology, the study is descriptive, based on a field design. The population and sample study was 31 teachers, to apply a questionnaire, which resulted from the adaptation to make the author, the brainchild of Blake and cols. (1989), to diagnose and evaluate the culture of team work in different organizations. The results showed that in the teachers the culture of team work is the focus of authoritarianism and power, corroborating that the predominant style is to the high interest in production and low interest in people. It is recommended to continue this type of research to ensure that teachers achieve undertake a training culture according to this century.

Descriptors: Group, Team, Culture, Teamwork, Teachers.

Introducción

En toda institución u organización, el trabajo en equipo resulta relevante, y más aún en las instituciones educativas donde el proceso de socialización y endoculturación de las personas son fundamentales, porque a través de ellos se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

Sin embargo, el trabajo en equipo de los profesores es un campo escasamente analizado en el país y que, en la actualidad, suscita poco interés, conocer cómo se desarrolla el trabajo colaborativo entre los docentes es un aspecto casi siempre eludido como tema de reflexión. Por todo ello, se continúa sin saber todavía muchas cosas sobre qué sucede en relación al clima y a la cultura de los grupos de enseñantes, las motivaciones que les llevan a trabajar juntos, en grupo; o cómo funcionan los equipos que formal e informalmente constituyen los profesionales de la educación en las instituciones educativas del país

Estas ideas contextualizadas en el ámbito educativo y particularmente en la educación Media General de la U.E. Nacional “Don Rómulo Betancourt” del Municipio Los Taques, Estado Falcón, se convierten en la motivación del presente artículo, el cual tiene como objeto identificar la cultura de trabajo en equipo del personal docente que hace vida en la institución.

1. Generalidades del Trabajo en Equipo

Los miembros de las organizaciones deben darse cuenta que ellos son los responsables del servicio o producto que ofrecen, de su satisfacción, la de sus compañeros y la de sus usuarios. El éxito o el fracaso de una organización dependerán de cómo ocurre el proceso de retroalimentación entre sus miembros y la comunidad. De esta manera, en las instituciones educativas, se hace indispensable que se establezca dicha retroalimentación entre el personal docente y directivo, pues se tiene una gran responsabilidad en el servicio que se presta en ellas.

En ese darse cuenta, la responsabilidad individual del docente como miembro de una organización, debe ser asumida como un segmento integrador de la responsabilidad colectiva, alineados en una sola dimensión, dentro del trabajo que se realiza en comunión, que no puede ser otro sino el del trabajo en equipo. En sí, como los individuos no trabajan en forma aislada, el trabajo en equipo debe ser concebido desde un enfoque sistémico; debe ser parte de la misión institucional, debe ser la estrategia para lograr la visión de la escuela, una manera de pensar, una filosofía de vida, cuya cualidad integradora, permite a las organizaciones y entre ellas, las educativas, darse cuenta de los cambios constantes que requiere y de las limitaciones presentes.

Para Aros (2006), las dificultades emergidas de la complejidad particular del ser humano, en conjunto con las diversas actividades del día a día, podrán más fácilmente con el conocimiento actual sobre las capacidades del ser humano, entre ellas las habilidades del cerebro y el poder del pensamiento creativo.

Blanchard, Randolph y Gracier (2006), aseguran que el trabajo se ha convertido en algo sumamente complejo y dinámico, de tal manera que, para tener éxito, no puede ser afrontado por individuos solos, o con esquemas de grupos con autoridad limitada.

Para la autora, el trabajo resulta ser rutinario y seguido por lineamientos bajados desde el nivel nacional, los cuales deben cumplirse de manera vertiginosa, este hecho debe ser motivo suficiente para buscar maneras de responder a una velocidad similar, ante el sorprendente dinamismo en que suceden los cambios en el plano educativo, producto del avance vertiginoso en el conocimiento, y en el no menos acelerado desarrollo tecnológico. Es por ello, que una de las maneras de minimizar satisfactoriamente ese impacto es el trabajar en equipo, conocer lo que se está haciendo o no se está haciendo bien; a su vez reconocer que el trabajo en equipo es algo más que una bonita idea, es una herramienta estratégica clave en cualquier institución que, al igual que cualquier otro recurso educativo, es necesario desarrollar y refinar, en este sentido, es vital el concebir y establecer una cultura para ello.

2. Estilos de la cultura de trabajo en equipo

Esta investigación se apoyó en el enfoque dimensional de Blake Mouton y Allen (1989), para identificar el tipo de cultura de trabajo en equipo en una organización. De igual manera estos autores consideran que los factores claves de un buen equipo de trabajo, son: la participación efectiva y el aprovechamiento eficaz de los recursos del equipo por parte de los líderes. Para llegar a ello, los líderes y los miembros deben sentirse atraídos por un futuro deseable, y con el compromiso por alcanzarlo.

Para Blake y cols. (1989) desde el punto de vista estratégico cuando se desea implementar el trabajo en equipo, es necesario considerar cinco enfoques tácticos distintos: a) uno solo; b) uno a uno; c) uno a varios; d) uno a todos y e) todos a uno. Es erróneo considerar el pensar que solamente el trabajo en equipo se logra cuando están las personas cara a cara, pues desde este enfoque, las acciones de uno solo o las de uno a todos son parte importante de un trabajo en equipo, ejemplo de este último es cuando todos concentran sus acciones en un solo miembro con la finalidad de ayudarlo a fortalecer su eficacia.

La elección de cualquiera de estos enfoques es cuestión de táctica, pues dependerá de la situación o problemática a resolver. Las personas de afuera pueden participar, siempre y cuando puedan contribuir significativamente a la dedición final o cuando su comprensión y compromiso son vitales para asegurar su ejecución eficaz. En todo caso el gerente conserva el liderazgo, la autoridad y responsabilidad de las decisiones.

Los autores antes citados, aseguran que la cultura del grupo y el liderazgo afectan el desarrollo efectivo del trabajo en equipo, por ello, resulta fundamental la identificación de la cultura en una organización, la cual puede ser diagnosticada al examinar: a) las actitudes; b) el sistema de creencias; y c) las opiniones que se comunican los miembros, entre sí, diariamente.

Las tradiciones, los precedentes, y las prácticas establecidas desde hace tiempo por los miembros, serán las normas y lineamientos convertidos en medios acostumbrados de interrelacionar y solucionar los problemas. Cuando los principios personales no están de acuerdo con los del equipo, hay rotación e insatisfacción de sus integrantes. Cuando la

cultura del grupo y los valores personales están en armonía, los miembros están satisfechos y desean continuar en la organización.

De igual manera, Blake y cols. (1989) sostienen que existen factores inherentes al trabajo en equipo y que son consecuencia de cómo se ejerce el poder, la autoridad y de la forma en que las normas regulan, ambos factores, afectan de manera directa a la participación sobre los siguientes aspectos:

Metas y objetivos: comprenden los propósitos a corto y largo plazo de las actividades del equipo.

Asignación de las tareas: es la manera como se divide y se coordinan las responsabilidades de las labores para alcanzar los objetivos del equipo.

Retroalimentación y crítica: se trata de la revisión y el estudio del desempeño del equipo.

La moral del equipo y cohesión: se refiere a las emociones y los sentimientos de pertenecer al grupo, el ánimo y la voluntad de ayudar a alcanzar sus fines.

Cabe destacar, que la variable cultura de trabajo en equipo es diferenciada, según Blake y cols. (1989) en siete dimensiones: Autoridad, Sinergia, Oportunismo, Producción y tareas, Personas, Conformismo y Rutina. A continuación se describen las características que definen a las dimensiones:

a) Autoridad y Poder.

Se fundamenta por las órdenes que se dan desde la jerarquía y que los subalternos tienen que obedecer. El jefe establece metas y objetivos con poca o sin consulta, así como también la asignación de labores o tareas, por las cuales se mantienen rígidas líneas de autoridad. La necesidad de coordinación entre los miembros es mínima. La crítica y la retroalimentación están basadas en culpar y criticar cuando las cosas no salen bien. La moral y la cohesión son bajas.

b) Sinergia.

Se refiere a la interacción que realizan los miembros, por medio del aporte individual de conocimientos, habilidades, ideales y motivaciones, conjugadas con el estar informado y con el respeto mutuo, dando como resultado, que la suma de las partes, supera al

aporte individual. La sinergia no puede ser impuesta por una autoridad, es la visión al alcance de cada miembro, desde el líder, en una organización. Todos tienen que asumir la responsabilidad de crear una visión, adoptarla como propia y compartir la responsabilidad de alcanzarla.

c) Oportunismo.

Cuando los miembros de una organización intercambian estilos diferentes de acuerdo a las circunstancias que se presenten. El interés individual se antepone al del grupo o al de la organización. El poder y la autoridad son instrumentos para alcanzar fines personales. Las metas y los objetivos, son extensiones de los objetivos personales. La asignación de las tareas las hace el jefe, en función de quien es el empleado que con su trabajo le dará mayor prestigio.

d) Producción y Tareas.

El interés individual y el colectivo por los resultados son predominantes sobre el interés por la gente. La cultura operativa que se manifieste probablemente sea la de conflicto, imposición, antagonismo, competencia y crítica. Características alejadas de lo que plantea el nuevo Currículo Bolivariano, buscando la formación de un docente como ente socializador, productor del conocimiento colectivo entre las personas que hacen vida en la institución.

e) Personas.

Puesto que los resultados se obtienen con y por medio de las personas, los supuestos que se hagan con respecto a ellas son importantes en la determinación de su eficiencia. El interés por las personas es demostrado por la confianza y el apoyo mutuo, participación, reconocimiento, comprensión comunicación abierta y cordial, respeto y actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración.

f) Conformismo.

Se acoge al statu quo, amoldándose al momento actual, se establecen reglas y políticas para minimizar el conflicto, aceptando condiciones indeseables, pero asegurando la

aceptabilidad o el conformismo con la organización entre unos y otros. Cultura que en ocasiones se refleja en las instituciones educativas, creando en el personal docente una actitud intermedia ante la toma de decisiones, aceptando y guiándose por el grupo de docentes que tome la iniciativa.

g) Rutina

A sobrevivir es lo que aspiran los miembros y las reacciones se encaminan a asegurar que se acaten las órdenes y los objetivos que derivan de la jerarquía. La cultura que genere probablemente sea de autoprotección, individualismo y baja tolerancia al riesgo. Lo que conllevaría al docente a un comportamiento rutinario, posiblemente inconsciente sobre su actuación como orientador y enseñante por la falta de cuestionamiento ante lo que realiza diariamente en su profesión.

4. Método de la investigación

Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptiva, el cual para Hernández, Fernández y Baptista (2006), los estudios descriptivos buscan especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; a su vez la investigación está apoyada en un diseño de campo, donde para la recolección de datos la técnica utilizada fue una encuesta escrita y el instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas cerradas, estructurado en 22 ítems de selección simple, diseñado según escala Likert de 5 alternativas de respuesta donde los sujetos respondieron de acuerdo con los rangos establecidos.

El mismo, fue aplicado a los 31 docentes del nivel de Educación Media General, que labora en la U.E. Nacional “Don Rómulo Betancourt” de Los Taques, Estado Falcón, con la finalidad de medir el constructo de la variable Cultura de Trabajo en Equipo, a través de sus siete (7) dimensiones, el cual resultado de la adaptación que hiciera la autora, del ideado por Blake, Mouton y Allen, para diagnosticar y evaluar la cultura de trabajo en equipo en diferentes organizaciones.

Cabe destacar, que el contenido del instrumento fue revisado por expertos en el área, quienes reformularon los ítems y consideraron en forma general los requisitos necesarios para ser aplicado y lograr los objetivos que persigue la investigación. Se debe señalar, que para la medición de la confiabilidad del instrumento se aplicó el procedimiento matemático denominado Cálculo de Coeficiente de Confiabilidad (Alfa de Cronbach), arrojando como resultado una confiabilidad de $\alpha = 0,78$ para las 22 preguntas de carácter continuas, considerando dichos valores como alto para la confiabilidad en su respectiva escala. De acuerdo a lo establecido por Ruíz (2003), una manera práctica de interpretar la magnitud de coeficientes de confiabilidad puede ser guiada por la siguiente escala:

Tabla N° 1. Rangos y Magnitudes generales de la Confiabilidad

Rango del Valor de coeficientes	Magnitud de la Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

5. Resultados

Para la investigación se aplicó un análisis descriptivo con el objeto de describir la cultura de trabajo en equipo e identificar las dimensiones de la cultura de trabajo en equipo predominantes en el nivel de Educación Media General de la U.E. Nacional “Don Rómulo Betancourt”, utilizando el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 18). En este orden, el propósito de este análisis fue precisar la tendencia general de la muestra en relación al fenómeno de estudio.

En este sentido, se utilizó el paquete estadístico mencionado anteriormente para dar valor numérico a las siete dimensiones (Poder y autoridad, Sinergia, Oportunismo, Producción y tareas, Personas, Conformismo, Rutina) de la variable en estudio Cultura de Trabajo en Equipo.

El análisis de datos se realizó mediante el mismo software con el propósito de construir cuadros de frecuencias y gráficos estadísticos en términos de sectores con su análisis descriptivo correspondiente. A continuación se presenta uno de los gráficos más representativo de la investigación con su respectivo cuadro de frecuencias:

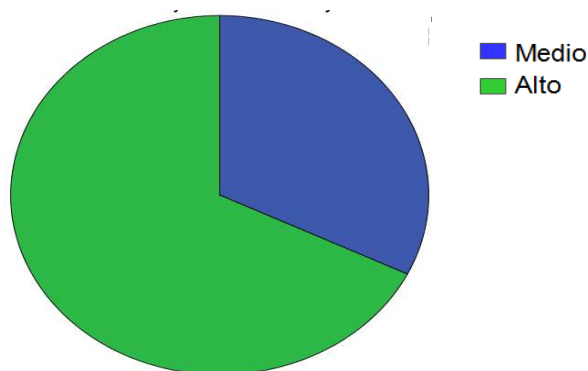


Gráfico N° 1. Distribución en relación al Nivel de Poder y Autoridad del personal Directivo.

Tabla N° 2. Nivel de Ejercicio de la Autoridad y Poder del Directivo

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	10	32,3	32,3	32,3
Alto	21	67,7	67,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

En el Cuadro N° 2 se observa un alto nivel de poder y autoridad por parte del personal directivo de la institución, debido a que un 67.7% de los docentes así lo manifestó en

las respuestas de la encuesta, los mismos alegaron que casi siempre el personal directivo determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar, así como también los objetivos y las metas siempre son establecidos sin consultar con el personal docente, y casi siempre en las reuniones, los docentes limitan su participación a los temas que el personal directivo señala. En este sentido, para Stewart y cols. (2005), existen dos barreras fundamentales para la participación: el estilo de autoridad o de poder y las normas informales, por las cuales los individuos, en este caso los docentes regulan sus interacciones, y estas mismas barreras ejercen presión sobre la aceptación de los miembros, induciendo a que los integrantes del equipo de trabajo se amolden a lo que se espera de ellos.

Sobre este particular, es importante mencionar, que en las otras dimensiones (sinergia, oportunismo, producción o tareas, personas, conformismo y rutina) obtuvieron valores medianamente significativos, tal como se muestra a continuación:

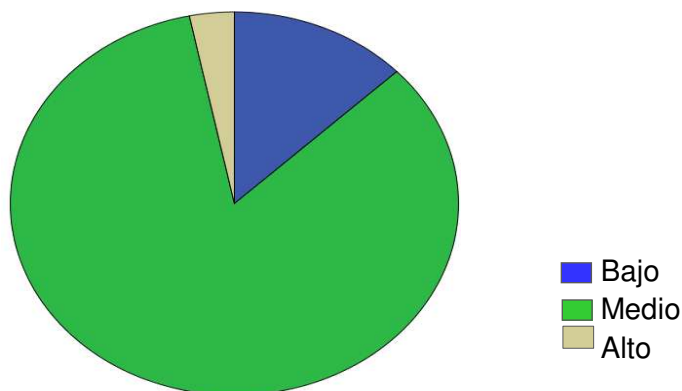


Gráfico N° 2. Distribución en relación al nivel de Sinergia del personal docente.

Tabla N° 3. Nivel de sinergia en el personal docente

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje cumulado
Bajo	4	12,9	12,9	12,9
Medio	26	83,9	83,9	96,8
Alto	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

La tabla N°3 representa que un 12.9% de los encuestados mantiene bajo nivel de sinergia, apenas un 3.2% considera como alto el nivel, sin embargo, un 83.9% representan medianamente dicho nivel, manifestando que en las relaciones del personal docente casi siempre existe aporte individual de conocimientos, habilidades, ideales y motivaciones; algunas veces todos los docentes asumen la responsabilidad de crear una visión y adoptarla como propia así como también la responsabilidad de alcanzarla. Sobre este particular, el principal secreto del equipo según Loreto (2008), es que su característica colectiva provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), en donde las relaciones personales entre los miembros entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos, para crear algo mayor y mejor de lo que podrían crear cada uno de sus integrantes individualmente.

6. Conclusiones

Para dar respuesta al objetivo planteado en la investigación el cual es identificar la cultura de trabajo en equipo del personal docente de Media General en la U.E. Nacional “Don Rómulo Betancourt” de Los Taques Estado Falcón:

Del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se concluye que en los docentes de Media General la dimensión de cultura de trabajo en equipo que predomina, es la enfocada al autoritarismo y poder por ser esta una de las dimensiones

que obtuvo un alto nivel de porcentaje, que junto con la información recabada del mismo instrumento, se corrobora de acuerdo a la teoría de Blake y cols. (1989), que el estilo predominante es hacia el elevado interés en la producción y tareas obteniéndose un 74.2% de los resultados (ver tabla N°2.), y bajo interés en las personas.

Existe en el profesional tanto de manera cociente como de lo apreciado por la autora, aspectos que influyen en cada una de las dimensiones de la variable cultura de trabajo; entre los cuales se puede mencionar: un nivel medio de sinergia y conformismo por parte de los docentes, debido a que los mismos poco comparten la responsabilidad de alcanzar la visión institucional, el aporte individual de conocimientos, habilidades y motivaciones entre los docentes es escaso. Son conformistas al momento de acatar las órdenes por parte del personal directivo, no se sienten motivados por el personal directivo a ser innovadores. Otro de los aspectos resaltantes, es que los docentes aunque mantienen un bajo nivel de rutina, terminan acatando las ordenes como medio para evitar algún inconveniente entre el personal directivo, lo cual es evidenciado en los resultados recogidos por el instrumento.

7. Recomendaciones

Las conclusiones expuestas dieron origen a las siguientes recomendaciones:

1. Difundir entre el personal docente las características de los 7 estilos de cultura de trabajo en equipo caracterizados por Blake y cols. (1989) para que analicen su equipo de trabajo, sean proactivos a la implementación de los cambios que conduzcan a la participación, y hasta les permita determinar cuánto se aproxima su equipo a cada cultura, qué está haciendo bien o no está haciendo bien.

2. Debido al estilo del autoritarismo y el poder que predomina como cultura, el personal directivo debe buscar espacios para la participación, dialogar y consultar con los docentes sobre las metas, objetivos de la institución, actividades a ejecutarse y no imponerse como jerarquía.

3. Los docentes deben promover y ejecutar estrategias de cambio para mejorar el nivel de sinergia, cada uno debe proporcionar su aporte para el trabajo colaborativo bien sea mediante mesas de trabajo.

4. Fomentar la participación entre docentes para la toma de decisiones, dejando a un lado el conformismo y tomar acciones ante las actividades asignadas por el personal directivo.

5. Aunque los docentes presentan bajo nivel de rutina, se recomienda que durante el desarrollo de las actividades los mismos deben innovar sus estrategias para la realización de las mismas; es decir buscar varias alternativas para la proyección de actividades de formación permanente a partir de situaciones que representen un sentido significativo para el estudiante, favoreciendo su rendimiento académico.

6. Se recomienda ejecutar y dar continuidad a este tipo de investigaciones para garantizar que los docentes logren emprender una cultura de formación para el trabajo en equipo acorde a las exigencias del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

- Aros, C. (2006): Multiplique su poder mental. Colombia, Océano. Bibliográficas.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. y Allen, R. (1989): Como trabajar en equipo. Bogotá, editorial Norma.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Gracier, P. (2006): Trabajo en equipo GoTeam. España. Barcelona, Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, Pilar. (2006): Metodología de la investigación. (4^{ta} ed.). México, McGraw-Hill.
- Loreto, O. de. (2008): Identificación de la cultura de trabajo en equipo en el departamento de Bioanálisis del Hospital Universitario de Caracas. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Núcleo Caracas. Venezuela.

Stewart, G. L., Manz, Ch. C. y Sims, H. P. (2005): Trabajo en equipo y dinámica de grupos. México, LimusaWilley.