

---

## Revista de Estudios y Experiencias en Educación

REXE

journal homepage: <http://revistas.ucsc.cl/index.php/rexe>

---

# Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública

Elizabeth Gutierrez Primo<sup>a</sup> y Alex Sánchez Huarcaya<sup>b</sup>  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

*Recibido: 20 de enero 2021 - Revisado: 30 de marzo 2021 - Aceptado: 05 de abril 2021*

---


### RESUMEN


---

El clima escolar, cuya definición hace referencia a las percepciones o experiencias de los sujetos con respecto a su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones interpersonales, se constituye como un elemento importante dentro de una organización educativa para la resolución de situaciones adversas. En este sentido, la presente investigación se enmarca en el estudio del clima escolar en el trabajo colegiado y tiene por objetivo analizar las percepciones de los docentes del nivel primaria sobre el clima escolar, a partir del trabajo colegiado en una institución educativa pública de Lima (Perú), en el marco de una educación a distancia, debido a la pandemia del Covid-19. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes del nivel primaria, en base a tres categorías: liderazgo educativo, comunicación y motivación. A partir del análisis, se concluye que, en esta institución educativa, el liderazgo educativo recae sobre el rol de la subdirectora, quien orienta el trabajo colegiado a partir de una actitud de apertura, creando así un clima ameno y confiable; no obstante, se genera cierta dependencia entre el profesorado. Así también, existe un ambiente laboral extenuante entre los docentes debido a dificultades como el acceso a internet o el uso de aplicativos digitales. Asimismo, se generan conflictos a partir de las distintas formas de pensar y actuar de los nuevos agentes educativos. Finalmente, se promueve una motivación extrínseca e intrínseca, relacionada con el reconocimiento externo de los directores y la autovaloración y compromiso de los docentes respectivamente.

---

\*Correspondencia: [aosanchezh@pucp.edu.pe](mailto:aosanchezh@pucp.edu.pe) (A. Sánchez).

<sup>a</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-9072-9318> (elizabeth.gutierrezp@pucp.edu.pe).

<sup>b</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-3902-5902> (aosanchezh@pucp.edu.pe).

*Palabras clave:* Clima y cultura escolar; liderazgo educativo; motivación; comunicación; trabajo colegiado; educación a distancia.

---

## School climate and collegiate work in a virtual modality in a public educational institution

---

### ABSTRACT

---

The school climate, whose definition refers to the perceptions or experiences of people regarding their work environment, their functions, or interpersonal relationships, is constituted as an important element within an educational organization for the resolution of adverse situations. In this sense, the present research is part of the study of the school climate in collegiate work and aims to analyze the perceptions of primary level teachers about the school climate in collegiate work in a public educational institution in Lima (Peru), within the framework of distance learning, due to the COVID-19 pandemic. The gathering of information was conducted through the semi-structured application of semi-structured interviews, conducted to primary level teachers, based on three categories: educational leadership, communication, and motivation. From the analysis, it is concluded that, in this educational institution, educational leadership falls on the role of the vice principal, who guides the collegiate work with an attitude of openness, thus creating a pleasant and reliable climate. This figure of the leader, however, creates a sense of dependency among the professorship. Also, there is a strenuous work environment among teachers due to difficulties such as internet access or the use of digital applications. Furthermore, conflicts are generated by the different ways of thinking and acting of the new educational agents. Finally, there is an extrinsic and intrinsic motivation, related to the external recognition of the principals and the self-assessment and commitment of the teachers, respectively.

*Keywords:* School climate and culture; educational leadership; motivation; communication; collegiate work; distance learning.

---

### 1. Introducción

El óptimo funcionamiento de las escuelas se debe, en gran medida, al clima escolar desarrollado entre los miembros, el cual determina el comportamiento de los mismos frente a sus funciones, interrelación con otros y ambiente de trabajo. En ese sentido, se pretende analizar las percepciones de los docentes del nivel primaria sobre el clima escolar, a partir del trabajo colegiado en una institución educativa pública del distrito de San Miguel, en el marco de una educación a distancia, considerando que, debido a la pandemia del Covid-19, su quehacer educativo ha variado de forma sustancial. Por ello, el presente estudio inicia con la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de nivel primaria sobre el clima escolar a partir del trabajo colegiado en una institución educativa pública del distrito de San Miguel en el marco de una educación a distancia?

Para ello, se decidió emplear la metodología cualitativa para interpretar, describir y comprender las concepciones de los docentes con respecto al clima escolar en el trabajo cole-

giado a distancia, en base a tres categorías específicas: liderazgo educativo, comunicación y motivación. Asimismo, se empleó la entrevista como técnica de investigación y una guía de entrevista como instrumento para el recojo de información, la cual ha sido diseñada en base a las tres categorías mencionadas previamente.

De esta manera, en el presente estudio, se abordan dos temáticas importantes: el clima escolar y el trabajo colegiado. Por un lado, el clima escolar hace referencia a las concepciones, los comportamientos y experiencias de los agentes educativos con relación a su medio de trabajo, relación con otros, su participación y rol dentro de una organización educativa y valoración como pieza clave dentro de la misma (Blanco, 2009; Cid, 2004; Claro, 2013; Gamarra, 2014; Özgenel, 2020). Por otro lado, el trabajo colegiado alude a una forma de trabajo colaborativo que busca afianzar el desarrollo de una escuela a partir de la mejora de las enseñanzas, la gestión educativa y formación continua de sus docentes (Hernández, 2009; Rodríguez y Barraza, 2015; Santizo, 2015).

Ante lo previamente expuesto, se considera que la información a presentar en esta investigación cualitativa ha de ser de suma importancia para conocer las percepciones docentes con respecto al clima escolar en el trabajo colegiado en una modalidad no presencial. Esto con la finalidad de plantear medidas efectivas que viabilicen un óptimo trabajo entre los docentes, considerando que su accionar repercute en el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, en el presente artículo, se explica la importancia del clima y la cultura escolar como elementos esenciales para el funcionamiento de una escuela; así como también, los aspectos claves del trabajo colegiado. Luego, se presenta el diseño metodológico empleado, los resultados obtenidos en la investigación, la discusión de los hallazgos y las conclusiones en base al objeto de estudio.

## 2. Clima y cultura escolar: elementos esenciales para el funcionamiento de una escuela

El clima y la cultura escolar se constituyen como elementos claves y mediadores en el comportamiento de los miembros que conforman una organización educativa, pues determinan sus percepciones y comprometen, de cierta manera, su quehacer dentro de esta. En ese sentido, en el presente apartado, se conceptualizan dichos elementos y la importancia de su relación en tiempos donde el trabajo en equipo, la participación y el compromiso resultan ser aspectos fundamentales para mantener la esencia y el funcionamiento de una escuela.

Por un lado, al hablar de cultura escolar, se alude a la existencia de un “sistema subyacente de normas, valores, rituales, tradiciones, ceremonias e historias que se acumulan a través del tiempo. Ello actúa como una red de expectativas sociales y creencias que forman a sus miembros en la forma de pensar, sentir y actuar” (Baeza, 2008, p. 198). Asimismo, representa patrones de significados, modos de vida y creencias que son aceptadas pública y socialmente, comprendidas y construidas, en distinto grado, por los integrantes de la organización educativa y, a su vez, transmitidas a las futuras generaciones (Belalcázar, 2012; Elías, 2015; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). Así también, Barth y Hinde (2002, 2004, citados en Barnes, 2012) señalan que se constituye también como un legado histórico de poder que se ejerce sobre los pensamientos y acciones de las personas y que refleja, de cierta manera, la propia identidad de cada escuela y sus propios estándares de comportamiento.

En esta línea, Chiavenato (2009) señala que la cultura refleja el modo en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, la forma de su funcionamiento, la manera en cómo interactúan las personas, las actitudes que predominan y los asuntos relevantes de las relaciones interpersonales que se generan. Asimismo, brinda un sentido y valor simbólico al quehacer de cada miembro debido a su grado de compromiso e identidad con los principios de la

escuela (Baeza, 2008). Esto hace referencia a la característica estática de la cultura escolar que proponía Elías (2015), puesto que se visibiliza el carácter único de la organización al interior de un sistema social. No obstante, también puede ser dinámica, ya que la escuela puede estar sujeta a cambios y los agentes educativos pueden interactuar e intercambiar nuevas ideas y enfoques para dinamizar su funcionamiento.

Por otro lado, el clima escolar o *school climate* puede definirse como el conjunto de creencias, valores, comportamientos, significados y expectativas que los miembros de una organización educativa comparten con respecto a su ambiente de trabajo, sus relaciones y tareas (Barnes, 2012; Blanco, 2009; Özgenel, 2020). A su vez, puede referirse a patrones relacionados con las experiencias o vivencias de las personas al interior de su centro de trabajo, las cuales influyen en la determinación de normas, metas y relaciones interpersonales en los distintos niveles de la estructura organizativa de la escuela (Cid, 2004; Chatters y Joo, 2018; Claro, 2013). Adicionalmente, se tiende a relacionar este término con el contexto psicosocial de los agentes de la comunidad educativa, su nivel de empoderamiento, el fortalecimiento de sus competencias y acciones para articular esfuerzos y lograr una mejora escolar (Barnes, 2012; Chatters y Joo, 2018; Özgenel, 2020; Thapa, Cohen, Guffey y Higgins, 2013). Además, se relaciona con las percepciones de los individuos sobre su función, participación, comunicación y su valoración como agente necesario e importante en el entorno laboral en el que se desenvuelve (Cid, 2004; Gamarra, 2014).

Así también, se define como la construcción de una identidad en conjunto al interior de la organización educativa, la cual tiene cierta correspondencia con el grado de motivación y comportamiento de cada miembro frente a su labor (Blanco, 2009; Gamarra, 2014). De este modo, según Aguado (2012) y Cid (2004), esta identidad construida, con base en percepciones colectivas y transmitida internamente en la organización educativa, puede inducir el modo en cómo se responde a las demandas del entorno social. En tal sentido, a manera de síntesis, se puede decir que el clima escolar tiene una relación importante en la determinación de la cultura, a pesar de tener características independientes. Esto sucede porque las percepciones que tienen los miembros respecto a su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones con otros sujetos determinan las normas, las creencias, los mitos y valores que forman la cultura escolar (Barnes, 2012; Berthoud y Lopez, 2013; Elías, 2015; Salazar et al., 2009).

Es por ello que el impacto de estos elementos en la institución educativa depende, en cierta medida, de la función que desempeñe el director o gestor educativo, puesto que es quien puede influir sobre los comportamientos y las creencias de su equipo de trabajo y mediar entre sus distintas percepciones con el fin de promover comunidades de aprendizaje basadas en la confianza, la toma de decisiones consensuadas y el trabajo colegiado (Kindley, 2016; Serrano y Portalanza, 2014).

### 3. Comprensión del trabajo colegiado

El trabajo colegiado, reconocido también como una forma de trabajo colaborativo o en equipo entre los distintos miembros que conforman la organización educativa, cobra relevancia en la actualidad, al ser concebido como una estrategia efectiva para promover la mejora de la enseñanza, formación docente y gestión educativa. En ese sentido, en el presente apartado, se explica su importancia a partir de la definición de comunidades de aprendizaje y trabajo en equipo, y los factores asociados a este, tales como el liderazgo educativo, la comunicación y motivación del personal educativo.

Las comunidades que aprenden se caracterizan, principalmente, por generar una visión compartida, un trabajo en equipo y modelos mentales característicos que permiten la propia reflexión de las acciones y conductas visibilizadas al interior de la comunidad educativa, per-

mitiendo que cada uno de los miembros se convierta en un protagonista activo y comprometido con su labor dentro de la misma (Castillo, 2011; Kilpatrick, Barret y Jones, 2012; Molina, 2005). En ese sentido, la construcción de estas comunidades depende, de cierto modo, del clima de apertura y confianza que se desarrolle, de las relaciones de colaboración entre los sujetos y de su sentido de pertenencia con la organización (Escudero, 2009; Galvis y Leal, 2006).

Ante lo expuesto, se define también el trabajo en equipo que es entendido como un proceso de colaboración continua y de toma de decisiones que se enfocan a concretar objetivos o propósitos en común (Aguilar, 2016; Cardona y Wilkinson, 2006; Toro, 2015). Para este proceso, es sumamente importante el entendimiento de las interdependencias que se dan entre los miembros para potenciar sus habilidades, conocimientos y experiencias en aras de empoderar su accionar e incrementar su rendimiento a nivel individual y colectivo (Gil, Rico, Sánchez, 2008; Rico, Alcover y Tabernero, 2010). En esta línea, se resalta la relevancia de la función del líder, ya que él será quien se encargue de incluir y potenciar los saberes de cada integrante, de motivarlos hacia el logro de expectativas personales y grupales, dinamizar las relaciones, de mantener la unidad en el grupo, orientar el trabajo y monitorear el desempeño (Day, Gronn y Salas, 2004; Molina, 2005; Pérez y Azzollini, 2013).

Adicionalmente, otros factores necesarios para la efectividad del trabajo en equipo son la comunicación y motivación. El primero se caracteriza por ser un proceso que facilita la difusión de información, la concretización de consensos, la confluencia de ideas, el manejo de conflictos y la construcción de alternativas de solución colectivas. Este proceso exige, en cierta medida, la existencia de una escucha activa constante, una retroalimentación constructiva y un ambiente basado en el respeto, la tolerancia y el buen trato entre los distintos agentes educativos (Aguilar, 2016; Álvarez, 2012; Molina, 2005). El segundo hace referencia a la actitud direccionada hacia el logro de una meta, la cual impulsa a una persona a actuar o comportarse de cierta manera en los espacios de encuentro colegiado. Esta puede estimularse de manera extrínseca, la cual involucra la intervención de un factor externo y de manera intrínseca a través de la propia autovaloración, el disfrute interno y compromiso personal. Ambos tipos requieren la valoración de esfuerzos y el reconocimiento del desempeño tanto personal como colectivo (Kozłowski y Bell, 2001; Toro, 2015).

A partir de estas definiciones, se puede decir que el trabajo colegiado se desarrolla con la participación de los distintos agentes educativos en actividades colectivas que promuevan el óptimo funcionamiento de la escuela y buscan, de ese modo, la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas para incidir, de tal forma, en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Ministerio de Educación del Perú, 2020). Es decir, es un medio fundamental para facilitar, bajo un clima de confianza y respeto mutuo, la interacción horizontal, la reflexión en torno a las necesidades formativas, las problemáticas presentes en la comunidad educativa y las innovaciones pedagógicas y de gestión, aprovechando la complementariedad de conocimientos, habilidades y experiencias existentes entre el profesorado y los directivos (Gil et al., 2008; Hernández, 2009; Rodríguez y Barraza, 2015; Santizo, 2015).

En síntesis, se puede concluir que la falta de liderazgo en las escuelas, la ausencia de objetivos comunes y la insuficiente comunicación y motivación por parte de los docentes son aspectos que pueden inhibir el óptimo desarrollo de un trabajo colegiado. Ante ello, se considera importante la promoción de un clima escolar apropiado y una identidad cultural colectiva al interior de las escuelas, que viabilice el desarrollo de un trabajo colegiado efectivo, el cual debe tener como base la ejecución de acciones y actitudes coherentes por parte de cada agente educativo.

#### 4. Diseño metodológico

El presente estudio es una investigación cualitativa, entendida como un conjunto de prácticas interpretativas que buscan acercar y visibilizar, desde una perspectiva holística, una determinada realidad. Mediante esta, se intenta brindar sentido o comprender detalladamente fenómenos específicos o interpretarlos en términos de los significados que las personas les otorgan (Creswell, 2007; Quintana y Montgomery, 2006). A su vez, esta investigación corresponde al nivel descriptivo porque describe el qué y cómo de la realidad o el fenómeno que ha de ser el objeto de análisis (Aguirre y Jaramillo, 2015). Ante esto, se tiene por objetivo analizar las percepciones de los docentes del nivel primaria sobre el clima escolar a partir del trabajo colegiado en una institución educativa pública de Lima (Perú), en el marco de una educación a distancia, debido a la pandemia del Covid-19. A continuación, se precisa el contexto del estudio, la técnica e instrumento para el recojo de la información, la selección de los entrevistados y el proceso de recolección y análisis de la información.

##### 4.1 Contexto del estudio

Debido a la pandemia del Covid-19, se produjeron cambios en el sector educativo, ya que el modo con el que siempre se trabajaba en las escuelas tuvo que dar lugar a una Educación remota. Esta nueva modalidad requiere que los docentes se conviertan en mediadores y promotores de aprendizajes a través del uso de recursos o medios digitales para el desarrollo de sesiones sincrónicas y asincrónicas. A pesar de tener como desafío adaptarse a una educación predominantemente virtual, también se generaron retos para el trabajo colegiado a distancia, que se caracteriza por ser un espacio de participación no presencial, en el cual interactúan distintos agentes educativos para realizar actividades colectivas en aras de promover un óptimo funcionamiento de la escuela, la mejora de la enseñanza y los aprendizajes.

##### 4.2 Técnica e instrumento

En este estudio, se empleó la entrevista como técnica de recojo de información, puesto que brinda una mayor aproximación de la forma de pensar de los docentes del nivel primaria sobre las categorías preestablecidas para este estudio: liderazgo educativo, comunicación y motivación. Según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) y Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta se define como una conversación entre dos o más personas, en la cual se logra una construcción de significados recogidos mediante la formulación de preguntas. Para efectos de esta investigación, se utilizó la entrevista de tipo semiestructurada, puesto que la investigadora tuvo la libertad y flexibilidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información.

En tal sentido, se procedió a diseñar una guía de entrevista, la cual tuvo por objetivo recoger información acerca de las percepciones de los docentes del nivel primaria sobre el clima escolar, a partir del trabajo colegiado en una institución educativa pública (Lima), en el marco de una educación a distancia, debido a la pandemia del Covid 19. En esta se plantearon preguntas abiertas de acuerdo con las categorías del presente estudio (Gallardo, 2017; Hernández et al., 2014; Monje, 2011; Vargas, 2012), las cuales se desprenden del clima escolar, cuyo término hace referencia a las percepciones o experiencias que tienen los sujetos con respecto a su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones interpersonales al interior de la organización educativa. Estas son:

1. Liderazgo educativo: elemento característico de las escuelas eficaces que está asociado principalmente con la actuación del director y/o del equipo directivo.

2. Comunicación: intercambio de información entre dos o más personas con la finalidad de transmitir o recibir opiniones sobre un determinado tema.

3. Motivación: actitud direccionada hacia un determinado medio para impulsar una acción y satisfacer una necesidad, puede ser extrínseca e intrínseca.

El instrumento fue validado mediante el juicio de un experto, quien determinó la coherencia y pertinencia del contenido de cada una de las preguntas. Después del proceso de validación, se aplicó el protocolo de consentimiento informado a cada docente participe en la investigación, considerando el principio ético de respeto planteado por el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esto con la finalidad de garantizar su participación anónima, la reserva de sus datos personales y la grabación de la entrevista.

#### 4.3 Selección de los entrevistados

La institución educativa atiende a los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Por ello, con la finalidad de recoger información pertinente y relevante para el presente estudio, se seleccionaron a cinco de un total de doce docentes de grados distintos del nivel primaria. Esta selección se realizó con base en los siguientes criterios: contar con una amplia experiencia laboral, tener el título profesional de licenciatura y haber trabajado en la institución educativa por más de 2 años. Considerando estos criterios, se le asignó un código a cada informante para preservar su anonimato. Esto se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Caracterización de los entrevistados.*

Código del informante	Sexo	Edad (rango)	Título profesional	Tiempo de servicio	Tiempo en la institución
DOC1	Femenino	62 años	Licenciada	39 años	23 años
DOC2	Femenino	42 años	Licenciada	17 años	2 años
DOC3	Femenino	43 años	Licenciada	16 años	3 años
DOC4	Femenino	47 años	Licenciada	20 años	2 años
DOC5	Femenino	53 años	Licenciada	31 años	25 años

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Proceso de recolección y análisis de la información

La información fue recogida a través de la aplicación de una guía de entrevista, la cual fue grabada con el permiso de los participantes, manteniendo su anonimato, y transcrita a detalle por la investigadora. Para ello, se elaboraron matrices con la finalidad de organizar los datos recogidos y proceder a realizar la codificación abierta. Este proceso, según [San Martín \(2014\)](#), resulta del estudio minucioso de la información recopilada para conceptualizar los significados que contiene en sí misma y codificar los hallazgos importantes. En este caso, se asignaron etiquetas relacionadas a las categorías del presente estudio y se identificaron los elementos emergentes, los cuales permitieron deducir similitudes y diferencias entre la data y, a su vez, otorgar significatividad y sentido a los resultados obtenidos en la investigación ([Creswell, 2014](#); [Hernández et al., 2014](#); [Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005](#); [Sandoval, 2002](#)). De esta manera, se buscó brindar una explicación integrada en respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente.

## 5. Resultados de la investigación

A continuación, se exponen los resultados con base en las categorías del presente estudio: liderazgo educativo, comunicación y motivación.

### *Liderazgo educativo*

Con relación a esta categoría, se identificó que el papel fundamental de liderazgo en el trabajo colegiado lo desempeña principalmente “la subdirectora porque el director se encarga de coordinar directamente con los profesores de Secundaria” (DOC5). No obstante, se evidencia que el papel de liderazgo del director se visibiliza mayormente en las reuniones con los coordinadores de nivel: “es el director con la subdirectora y los coordinadores [...] y eso lo lidera el director [...] toda la plana jerárquica” (DOC5). Si bien es cierto la presencia de la subdirectora, en el trabajo colegiado, es recibida con agrado por parte de los docentes, esto se debe, en gran parte, a su actitud demostrada hacia ellos, dado que “transmite mucha confianza” (DOC2).

Adicionalmente, se evidenció que la subdirectora cumple una función orientadora o de guía, lo cual es de gran ayuda para los docentes: “la subdirectora [...] nos ha orientado, nos manifiesta la forma en cómo debemos trabajar, las razones por las que debemos reunirnos, qué beneficios o qué logros tendremos al reunirnos” (DOC4). Además de esta función, se evidenció que la subdirectora se encarga “del tema académico, cómo debe ser el trato con el estudiante, cuáles son los beneficios que está ofreciendo la plataforma y de qué forma se puede llegar a los estudiantes” (DOC4), mientras que el director “es quien mayormente da a conocer los reglamentos, las normas que salen del Ministerio” (DOC4).

A pesar de esta diferencia de funciones, se identificó también la necesidad de contar con una imagen de líder perenne en el trabajo colegiado por parte los docentes: “ellos son la cabeza, sin la cabeza los demás no se mueven, no hay quien te aliente, quien te motive, quien te incentive” (DOC2). No obstante, esta afirmación no es compartida por algunos docentes, quienes resaltan su labor como los principales ejecutores de las decisiones consensuadas: “nosotros también somos parte de la institución, los directivos son los que dirigen, pero nosotros [...] somos los que ejecutamos todo lo que se está organizando” (DOC3).

Así también, se evidenció que el trabajo colegiado se realiza a partir de las comisiones docentes, las cuales están supervisadas por los directivos: “cada comisión es la que se encarga de organizar, nos reunimos con el director y la subdirectora, les presentamos la planificación” (DOC4). No obstante, esta organización por comisiones depende, en gran medida, del acuerdo previo entre los directivos y coordinadores de nivel: “vemos los puntos que hay que tratar, directivas, normas, actividades del colegio [...] una vez concluida esa reunión, particularmente yo, la coordinadora, hago todo el resumen y les envié vía WhatsApp a mis colegas [...] y luego, en la reunión colegiada a nivel primaria, revisamos casi la misma agenda” (DOC5).

En resumen, se puede deducir que el liderazgo educativo es desempeñado principalmente por la subdirectora, quien muestra una actitud de apertura frente a los docentes. Ello produce una necesidad latente de contar con un líder que dirija, motive y oriente el trabajo colegiado, cuyo desarrollo se da a partir de las comisiones y la organización previa con los coordinadores de nivel. Si bien es cierto se percibe que las funciones de cada miembro dependen, en cierta medida, de la decisión de los directivos, se debe considerar que las percepciones de los docentes sobre su función pueden influir, de manera contraproducente, en su desempeño, sobre todo cuando existe una actitud de subordinación y una figura de superioridad en el clima escolar.



### *Comunicación*

Con respecto a esta categoría, se evidenció que los docentes y directivos se comunican de manera sincrónica y asincrónica: “en un principio, estuvimos realizándolo por el Zoom, luego por el Microsoft Teams porque es una plataforma que nos ha dado el Ministerio” (DOC 5), “tenemos el WhatsApp del grupo de Primaria y hay otro grupo que es de todo el colegio, por ahí nos envían los comunicados” (DOC1). Adicional a ello, se señaló que el tiempo limitado de los aplicativos empleados es la principal dificultad para comunicarse: “el zoom tenía limitado el tiempo [...] entonces a veces las reuniones no eran una hora sino dos horas y media [...] ya estábamos cansados” (DOC2). Asimismo, otra dificultad visibilizada fue la conectividad a Internet: “a veces a mitad de reunión se cortaba y teníamos que volver a reingresar y volver a retomar las ideas que estábamos trabajando” (DOC4).

Así también, se evidencia que, en esta comunicación establecida entre los docentes y directivos, se exponen “comunicados que da el Ministerio” (DOC1). Asimismo, se presenta “el porcentaje de estudiantes que han participado durante toda la semana [...] cómo va el avance de la plataforma y el logro de las capacidades de los estudiantes que participan” (DOC4). Adicionalmente, se abordan “las actividades que se tienen que realizar en el colegio; por ejemplo, la distribución de los alimentos de Qali Warma y la entrega de libros” (DOC5). Cabe señalar que la importancia de tratar estos temas reside, principalmente, en la necesidad de “acordar un solo camino, un solo punto de vista [...] quedar en concreto qué hay que hacer” (DOC5).

A su vez, se identificó la existencia de un respeto mutuo y relaciones democráticas entre los docentes, sobre todo porque “se respeta la opinión y se decide en base a una votación” (DOC5). A pesar de ello, existen conflictos que se generan, especialmente con aquellos docentes que recién se integran y quieren imponer su forma de trabajo: “ha habido un poquito de discrepancia porque ha habido colegas [...] que querían imponer su trabajo” (DOC5). Esto se evidencia también con aquellos directores que laboran por primera vez en la escuela: “no habido continuidad en el trabajo porque ya viene otro director y dice para mi es tal cosa [...] si hubiese estado un solo director, en base a un plan, nos guiábamos y cumplíamos según lo programado” (DOC5).

En síntesis, se evidencia el empleo de medios sincrónicos y asincrónicos para abordar temas relacionados con los reglamentos o las normativas educativas, la metodología de enseñanza y las actividades institucionales. No obstante, se evidencian dificultades que pueden generar experiencias abrumadoras para los docentes y pueden obstaculizar su óptimo desempeño en el trabajo colegiado, tales como el tiempo limitado de los aplicativos implementados y la baja conectividad a Internet. Aunado a ello, se reconoce la existencia de conflictos a nivel laboral, debido a la imposición de ideas y posturas por parte de los docentes y directivos ingresantes.

### *Motivación*

Con relación a esta categoría, se identificó que la motivación se puede generar de manera extrínseca e intrínseca. Por un lado, la motivación extrínseca se visibiliza cuando las autoridades incentivan el trabajo del personal docente a través del diálogo y la reflexión: “nos llaman a la reflexión, que no nos desanimemos, que debemos continuar con palabras motivadoras y algunos videos que también nos ponen” (DOC1). Por otro lado, se genera una motivación intrínseca, la cual se relaciona con el grado de compromiso y vocación de cada docente: “sentimos un compromiso con nuestros estudiantes y también con la sociedad” (DOC3), “nuestra meta [...] es realzar al colegio [...] y sobre que todos los chicos sean buenos estudiantes” (DOC2).

Adicional a ello, es importante recalcar que, según lo mencionado por los docentes, el trabajo colegiado se percibe como un espacio de socialización: “socializamos y vemos nuestra experiencia [...] de esa forma nosotros nos afianzamos y seguimos adelante tratando de buscar nuevas estrategias que lleguen al alumno” (DOC5). Inclusive, en este espacio de compartimiento, se involucra también a aquellos docentes que recién se integran a la escuela con la finalidad de adaptarlos al contexto institucional: “ellos vienen con novedades y nosotros que trabajamos ahí tanto tiempo conocemos nuestra realidad y tratamos de compartir [...] para que puedan adaptarse” (DOC1). Es en este proceso de adaptación, en el cual los docentes que tienen más años de servicio en la escuela desempeñan un rol protagónico: “mayormente nos encargamos los profesores de planta [...] porque tenemos varios años ahí” (DOC5).

En resumen, se puede identificar que los directivos incentivan el trabajo colegiado a través de un proceso reflexivo dialógico y una valoración positiva. No obstante, existe también un grado de compromiso y vocación por parte de los docentes en beneficio de la institución educativa y, en especial, de los estudiantes. Asimismo, se evidencia que el trabajo colegiado se percibe como un espacio de socialización, principalmente entre los docentes, mediante el cual buscan mejorar su práctica pedagógica o compartir experiencias. Lo cual puede tener cierta influencia en sus actitudes, percepciones y compromiso frente a su quehacer educativo dentro de la escuela.

## 6. Discusión

De acuerdo con los resultados, se analizan las percepciones de los docentes del nivel primaria de una institución educativa pública sobre el clima escolar en el trabajo colegiado en una modalidad virtual.

En lo referente al trabajo colegiado, los hallazgos sobre el liderazgo educativo visibilizan que, en esta institución educativa, existe una mayor preponderancia del papel de la subdirectora, quien se encarga del aspecto pedagógico a diferencia del director, quien se ocupa del aspecto técnico administrativo. Asimismo, otro hallazgo encontrado advierte que la actitud del líder, en este caso de la subdirectora, tiene cierta influencia en el trabajo de los docentes, puesto que, perciben mayor confianza y una actitud de apertura. Lo cual, según lo planteado por [Cid \(2004\)](#), [Chatters y Joo \(2018\)](#) y [Claro \(2013\)](#) puede ser significativo para la consolidación de relaciones positivas y significativas entre los distintos miembros. No obstante, esta situación refleja un clima escolar caracterizado por la subordinación o dependencia de la plana docente con relación a la forma de trabajo impuesta por los gestores de esta escuela.

Adicionalmente, el hallazgo sobre la percepción del liderazgo demuestra la dependencia de los docentes y los coordinadores de nivel de contar con una imagen de líder para afianzar su actuar frente al trabajo colegiado. Esto evidencia la falta de un liderazgo distribuido que busque aprovechar las habilidades de cada miembro, concibiéndolos como corresponsables para lograr una meta en común; es decir, una fuente principal de apoyo para la organización educativa ([Murillo y Krichesly, 2014](#); [Özgenel, 2020](#); [Thapa et al., 2013](#)). En este caso, cobra relevancia la función del gestor, quien sería el encargado de incluir y potenciar los conocimientos y las habilidades de cada miembro, de motivarlos hacia el logro de objetivos personales y grupales, y de dinamizar relaciones significativas al interior del trabajo colegiado ([Day, Gronn y Salas, 2004](#); [Molina, 2005](#); [Pérez y Azzollini, 2013](#)).

Con relación a la comunicación entre el personal docente y directivo, se señala que las principales dificultades aluden al tiempo limitado de las aplicaciones y la baja conectividad a Internet de los docentes, lo cual ha generado un clima de trabajo abrumador para muchos de ellos dada la coyuntura actual. Sin embargo, se identificó que esta comunicación, en el trabajo colegiado, resulta ser de gran utilidad para determinar las funciones de cada miembro, socia-

lizar experiencias y sobre todo para fortalecer la mejora continua de la práctica pedagógica. Esto, según Escudero (2009), Galvis y Leal (2006) y Kilpatrick et al. (2012), permitiría la construcción de comunidades de aprendizaje al interior de esta organización educativa, puesto que se visibiliza la existencia de relaciones de colaboración entre los sujetos y un trabajo en equipo que se basa en modelos mentales compartidos y una visión colectiva.

Otro hallazgo encontrado denota la construcción de un clima de confianza y respeto en el trabajo colegiado, especialmente entre los docentes que tienen mucho tiempo laborando en la institución. Sin embargo, se recogieron hallazgos que aludían a la existencia de conflictos a nivel laboral, los cuales están relacionados con la forma de pensar y actuar por parte de los nuevos directivos y docentes. Ante esta situación, de acuerdo a Álvarez (2012), Gil et al. (2008), Leal y Medina (2012) y Molina (2005), surge la necesidad de promover relaciones interpersonales positivas, ya que, mediante estas, se puede fortalecer el trabajo colaborativo y, a su vez, establecer mecanismos específicos que permitan no solo solucionar algunas situaciones de conflicto, sino también comunicar la visión en común y demostrar lo que se espera de cada uno y generar así, un óptimo clima laboral que se caracteriza por la reciprocidad.

Con respecto a la motivación del personal, se evidencia que existe una estimulación por parte de los directivos, quienes, a través del diálogo y la reflexión, generan una actitud asertiva y de compromiso en los docentes. Otro hallazgo hace referencia a la existencia de una motivación intrínseca por parte de los docentes, quienes realizan una autovaloración de su propia labor, comprometiéndose consigo mismos y con los estudiantes que tienen a su cargo, quienes son concebidos como la principal prioridad. Ante ello, Cid (2004), Gamarra (2014) y Mintrop y Órdenes (2017), Vidal, García y Pacheco (2010) señalan la importancia de conocer las necesidades de cada miembro en la organización educativa, pues estas desempeñan una función importante en su motivación; así también, de sistematizar las percepciones que poseen sobre su función, participación, comunicación y valoración como agente necesario en la institución educativa; en otras palabras, generar un clima de apertura y reflexión.

## 7. Conclusiones

En conclusión, en esta institución educativa, se evidencia que el clima escolar en el trabajo colegiado a distancia se desarrolla a partir del liderazgo educativo, de la comunicación entre el equipo de trabajo y la motivación del personal docente.

En primer lugar, se resalta que, en esta institución educativa, el liderazgo educativo lo desempeña principalmente la subdirectora, quien demuestra una actitud de apertura y predisposición para orientar el trabajo colegiado, creando así, un ambiente laboral ameno y confiable entre los docentes. Esto, en cierta medida, influye en su desempeño y motivación, y en la consolidación de relaciones positivas entre los distintos agentes educativos. No obstante, la percepción sobre el liderazgo advierte la existencia de una necesidad o dependencia, tanto de los docentes como de los coordinadores de nivel, de contar con la imagen de un líder para guiar y afianzar su actuar. Esto demuestra que, a pesar del rol activo de la líder, hace falta la existencia de un liderazgo distribuido que aproveche y potencie los conocimientos y las habilidades de cada sujeto con el fin de empoderarlos hacia el logro de una meta en común.

En segundo lugar, se identifica que las principales dificultades para el trabajo colegiado, ya sea sincrónico o asincrónico, hacen referencia a la conectividad a Internet y al uso de aplicaciones digitales. Lo cual desencadena un clima laboral extenuante y agobiante para los docentes, quienes deben mostrarse predispuestos a estar presentes durante un tiempo prolongado en las reuniones colegiadas, de las cuales, en muchos casos, no puedan ser partícipes en su totalidad. Esto cobra relevancia aún más cuando se considera que la finalidad del trabajo colegiado es constituirse como un espacio de mutuo acuerdo, en el cual se consensuan las deci-

siones y se consolida la forma de trabajo. Así también, se visibiliza la existencia de conflictos, los cuales se originan por las distintas perspectivas de los directivos y docentes que trabajan por primera vez en la institución educativa. No obstante, este clima no se percibe entre los docentes que ya laboran varios años en esta escuela, dado que se denota la existencia de un clima de confianza y respeto entre ellos.

Por último, se evidencia la existencia de una motivación extrínseca e intrínseca. La primera se percibe en la valoración positiva de los directivos que genera un clima asertivo y agradable entre los docentes, quienes se comprometen aún más con su labor a partir de este reconocimiento externo. La segunda se funda en la propia autovaloración de los docentes, quienes reconocen la importancia de su labor y el impacto del mismo en la formación de los estudiantes, quienes son el principal motivo y prioridad para el trabajo colegiado. Si bien estos hallazgos visibilizan la importancia de reconocer las fortalezas y los logros alcanzados, se debe brindar especial atención a las necesidades percibidas por cada miembro respecto a su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones con otros sujetos. De este modo, será posible evaluar, reforzar o cambiar los elementos existentes en esta organización educativa a fin de consolidar un clima escolar apropiado que viabilice el desarrollo de un trabajo colegiado efectivo.

Artículo de investigación elaborado en el curso Enfoque sobre las organizaciones educativas, de la Maestría en Educación (mención Gestión de la Educación), de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Estudio del Grupo de Investigación "Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas".

## Referencias

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado de <https://n9.cl/7697>.
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>.
- Aguirre, J., y Jaramillo, J. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. En Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 53, 175-189. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006).
- Álvarez, Q. (2012). La comunicación no verbal en los procesos de enseñanza-aprendizaje: el papel del profesor. *Innovación Educativa*, (22), 23-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4137298>.
- Baeza, J. (2008). El diálogo cultural de la escuela y en la escuela. *Estudios pedagógicos*, 34(2), 193-206. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052008000200012](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052008000200012).
- Barnes, K. (2012). The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 32(1), 69-82. Recuperado de <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/74336>.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>.
- Berthoud, L., y Lopez, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Mar del Plata: Universidad FASTA. Recuperado de <https://n9.cl/89xe>.

- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, 27(80), 671-694. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>.
- Castillo, C. (2011). Comunidades de aprendizaje: una opción ante el fracaso escolar. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 12(23), 74-102. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66622603006.pdf>.
- Cardona, P., y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *IESE Business School-Universidad de Navarra*, (7), 2-8. Recuperado de <http://arodi.yolasite.com/resources/Trabajo%20en%20equipo-IESE.pdf>.
- Cid, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. *Revista de Investigación Educativa*, 22(1), 113-144. Recuperado de <https://n9.cl/3ou75>.
- Chatters, S., y Joo, H. (2018). Dimensions of School Climate Associated with Reports of Bullying and Victimization in a Setting Serving Predominantly Latino Youth. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 7(1), 52-67. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1253032.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009). *Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (pp. 119-145). México D.F.: Mc Graw Hill Educación. Recuperado de <https://n9.cl/z83n>.
- Claro, J. (2013). Calidad en educación y clima escolar: apuntes generales. *Estudios pedagógicos*, 39(1), 347-359. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v39n1/art20.pdf>.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. California: SAGE Publications.
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Recuperado de <https://n9.cl/4mddv>.
- Day, D., Gronn, P., y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, (15), 857-880. Recuperado de <https://n9.cl/dfv7r>.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>.
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista electrónica Educare*, 19(2), 285-301. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a16v19n2.pdf>.
- Escudero, J. (2009). Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación. *Ágora para la EF y el Deporte*, (10), 7-31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3048583>.
- Galvis, A., y Leal, D. (2006). Aprendiendo en comunidad: más allá de aprender y trabajar en compañía. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, (1), 9-32. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/vol2n2/art1.pdf>.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Huancayo: Universidad Continental. Recuperado <https://n9.cl/pb1f>.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <https://n9.cl/mhbvg>.

- Gil, F., Rico, R., y Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles de Psicólogo*, 29(1), 25-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>.
- Hernández, L. (2009). *El trabajo colegiado, como estrategia para el desarrollo de actividades escolares* (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad del Carmen Campeche. Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/26941.pdf>.
- Hernández, Fernández, R., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). México D.F.: Mc Graw Hill Education. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
- Kilpatrick, S., Barret, M., y Jones, T. (2012). *Defining Learning Communities*. University of Tasmania: Centre for Research & Learning. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/43527785\\_Defining\\_Learning\\_Communities](https://www.researchgate.net/publication/43527785_Defining_Learning_Communities).
- Kindley, P. (2016). *The relationships between school climate, teacher self-efficacy, and teacher beliefs* (Tesis de Doctorado). Liberty University, Virginia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/75898013.pdf>.
- Kozlowski, S., y Bell, B. (2001). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (12), 333-375. Recuperado de <https://n9.cl/gj55>.
- Leal, J., y Medina, N. (2012). *La comunicación como eje fundamental de la gestión educativa y el ambiente laboral* (Tesis de Maestría). Universidad Libre, Bogotá. Recuperado de <https://n9.cl/83qqi>.
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Resolución Viceministerial N° 133-2020-MINEDU*, Lima, Perú, 16 de julio del 2020. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1016161/RVM\\_N\\_133-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1016161/RVM_N_133-2020-MINEDU.pdf).
- Mintrop, R., y Órdenes, M. (2017). Motivación laboral de los docentes: un desafío de alto impacto. En *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once Miradas* (pp. 295-332). Recuperado de <https://n9.cl/l6yj0>.
- Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, (337), 235-250. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337\\_12.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337_12.pdf).
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Recuperado de <https://n9.cl/tgt7>.
- Murillo, F., y Krichesky, G. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55133776005.pdf>.
- Özgenel, M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1242710.pdf>.
- Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo-su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 154-162. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n1/a06v31n1.pdf>.
- Quintana, A., y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>.

- Rico, R., Alcover, C., y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 1-25. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n1/v26n1a04.pdf>.
- Rodríguez, F., y Barraza, L. (2015). *El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza*. México D.F.: Instituto Universitario Anglo Español. Recuperado de <https://redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf>.
- Rodríguez, C., Lorenzo, O., y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. Recuperado de <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>.
- Santizo, C. (2015, Noviembre). El trabajo colegiado y el trabajo en equipo para la gestión de los planteles de Educación Básica y Media Superior. En el *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa, Gestión educativa. Ponencia dirigida por la Universidad Autónoma Metropolitana*, Chihuahua. Recuperado de <https://n9.cl/bzesd>.
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg*, 5(11), 117-125. Recuperado de <https://n9.cl/vuoy>.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., y Higgins, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385. Recuperado de <https://n9.cl/ewnq9>.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* (Tesis de Licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/2LETa2v>.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista CAES*, 3(1), 119-139. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>.
- Vidal, M., García, J., y Pacheco, D. (2010). La motivación en los profesores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1), 937-942. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326098.pdf>.