Horizonte Académico
Revista Multidisciplinaria
Recibido:09/03/2025 Aprobado:10/04/2025

DOI: https://doi.org/10.70208/3007.8245.v5.n2.146

Influencia del clima organizacional en la eficacia educativa de escuelas secundarias en Baja California

Raquel Torres Solano
https://orcid.org/0009-0006-3678-0354
raqueltorress@edubc.mx
Universidad 16 de Septiembre
México-Mexicali

César David Elizalde González
http://orcid.org/0009-0002-8903-9405
celizalde@edubc.mx
Universidad 16 de septiembre
México-Mexicali

RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar la influencia del clima organizacional en la eficacia educativa de escuelas secundarias en Baja California, México, ante la creciente preocupación por los factores psicosociales que afectan el desempeño docente. Mediante un enfoque cuantitativo, correlacional y transversal, se aplicó un cuestionario tipo Likert validado por el INEE a 119 docentes de cinco instituciones públicas de nivel secundaria. El instrumento evaluó dos dimensiones principales: el clima escolar y la satisfacción laboral, a través de 53 ítems organizados en nueve indicadores. Los hallazgos revelan que los docentes perciben de forma mayoritariamente positiva el ambiente laboral, destacando la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales. No obstante, se identificaron áreas críticas como la falta de reconocimiento institucional y la brecha entre expectativas y logros escolares. La investigación concluye que un clima organizacional favorable fortalece la eficacia educativa, mientras que ambientes deteriorados limitan el compromiso docente y los resultados de aprendizaje. Este estudio aporta evidencia empírica local que puede guiar estrategias institucionales para mejorar las condiciones laborales del profesorado, contribuyendo así al fortalecimiento de la calidad educativa en el nivel secundaria.

Palabras clave: clima organizacional, eficacia educativa, secundaria, satisfacción docente, gestión escolar

Influence of organizational climate on educational effectiveness in secondary schools in Baja California

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational climate on the educational effectiveness of secondary schools in Baja California, Mexico, in response to growing concerns about psychosocial factors affecting teacher performance. Using a quantitative, correlational, and cross-sectional approach, a Likert-scale questionnaire validated by INEE was administered to 119 teachers from five public secondary schools. The instrument evaluated two main dimensions: school climate and job satisfaction, through 53 items organized into nine indicators. Findings indicate that teachers perceive the work environment positively, particularly in conflict resolution and interpersonal relationships. However, critical areas such as lack of institutional recognition and the gap between expectations and educational outcomes were identified. The study concludes that a positive organizational climate enhances educational effectiveness, while deteriorated environments hinder teacher commitment and student learning outcomes. This research offers local empirical evidence that can inform institutional strategies to improve working conditions for teachers, thus contributing to the enhancement of secondary education quality.

Keywords: organizational climate, educational effectiveness, secondary school, teacher satisfaction, school management

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en las instituciones educativas es un factor clave en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de secundaria, en este caso, de los estudiantes de Baja California, México. Existen vacíos en el estudio del clima organizacional en centros escolares a nivel local. A pesar de que existe una unificación teórica sobre su conceptualización, esta varía de acuerdo con las características culturales y el contexto de cada centro. Por ello, la investigación del clima organizacional debe abordarse desde un punto de vista humano.

Diversos estudios han demostrado que un ambiente laboral positivo puede impactar directamente en la motivación y desempeño de los docentes, lo que a su vez influye en el aprendizaje de los estudiantes (Soplin & Navarro, 2024). Otro punto importante es que, normalmente, en el ámbito de escuelas públicas se trabaja con grupos más extensos, lo que dificulta la tarea de la enseñanza y la gestión del aprendizaje, así como el número de horas que el docente debe permanecer frente a grupo. No obstante, la aparición de conductas agresivas en la relación maestro-alumno no se originan exclusivamente con los alumnos, pues la frustración del docente ante anomalías del sistema puede provocar comportamientos agresivos hacia los estudiantes (Torres, 2020), lo cual es una repercusión del clima organizacional de la institución.

La satisfacción laboral docente es la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y resultados (Palma Carrillo, 2004).

En Baja California, México, las escuelas secundarias enfrentan diversos desafíos relacionados con la gestión del clima organizacional, incluyendo la comunicación interna, el liderazgo directivo y la percepción de los docentes sobre su ambiente laboral (INEE, 2019). Estudios previos han demostrado que un clima organizacional positivo puede mejorar la satisfacción laboral de los docentes y su desempeño en el aula, mientras que un ambiente negativo puede generar desmotivación y disminuir la efectividad de la enseñanza. Sin embargo, existe una falta de estudios específicos en el contexto de las escuelas secundarias de Baja California, lo que hace necesario analizar cómo influye el clima

organizacional en la eficacia de la enseñanza en este nivel educativo (Secretaría de Educación de Baja California, 2022).

La segunda variable abordada en la investigación es la eficacia educativa. Sabemos que el rendimiento académico de los estudiantes en Baja California, México, según la estadística publicada por la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa para el ciclo 2022-2023 —su fecha más reciente publicada—, indica una tasa de reprobación de 3.7 %. Las tasas de graduación y deserción escolar muestran un dato de absorción del alumnado del 99 %, una tasa de abandono escolar del 2.7 % y una tasa de terminación de la escuela secundaria del 86.9 % (Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, 2024).

Diversos autores afirman que una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor del que sería esperable considerando su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de sus familias. En este sentido, se puede considerar que el estado de Baja California cuenta con escuelas eficaces (Zúñiga et al., 2018).

Analizar esta relación es relevante por los beneficios que podría generar al establecer una base de datos que evidencie las afectaciones al personal docente a nivel local, particularmente del nivel secundaria, quienes en su mayoría laboran alrededor de ocho horas diarias durante cinco días a la semana, además de dedicar horas no remuneradas a tareas organizacionales desde casa. Esta situación podría ser reconocida por las autoridades educativas como un problema laboral que afecta directamente al profesorado. Es decir, al constatarse el problema que aqueja a los docentes, este podría convertirse en un punto de partida para futuras tomas de decisiones e incluso abrir un campo de investigación que beneficie directamente a los trabajadores de la educación.

Algunos autores han abordado el tema anteriormente, como Gómez (2020), en la investigación titulada “Factores de enseñanza que explican la eficacia escolar en México”. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar los factores de enseñanza que explican la eficacia escolar de los centros educativos mexicanos evaluados en PISA 2018. La muestra estuvo compuesta por 268 escuelas. El estudio constó de tres fases: la estimación de residuos escolares en competencia lectora, matemática y científica

mediante la construcción de modelos multinivel; la clasificación de la eficacia escolar a partir de la técnica de conglomeración k-medias; y el análisis del valor explicativo de los procesos educativos sobre la eficacia escolar mediante regresiones logísticas multinomiales. Cinco variables de enseñanza y una escolar explicaron significativamente la probabilidad de ser un centro de alta o baja eficacia: la adaptación de la instrucción, la retroalimentación dada por el docente, el tiempo promedio en clase, el clima disciplinario en las lecciones, el uso de las TIC en la instrucción y el clima escolar discriminatorio (Gómez, 2020).

La educación secundaria constituye una de las últimas etapas de la educación básica obligatoria en México. En el presente ciclo lectivo, la matrícula de secundaria en el estado de Baja California asciende a 185,622 alumnas y alumnos (Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, 2024). El número de docentes de nivel secundaria se calcula en 13,153, quienes están expuestos a condiciones laborales que involucran factores físicos y psicosociales que pueden afectar su salud. Además, el estrés laboral ha sido reconocido por la Organización Mundial de la Salud en el año 2010, y este se encuentra estrechamente ligado al clima organizacional propio de cada centro educativo de nivel secundaria (OMS, 2010).

El área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas es el estado de Baja California, México, donde existen un total de 3,977 docentes en educación básica, de tipo escolarizado. Esta investigación se concentrará específicamente en el nivel secundaria, según reporta la Secretaría de Educación de Baja California en el Anuario de datos e indicadores educativos 2022 (Secretaría de Educación de Baja California, 2022).

El objetivo principal es analizar la relación entre el clima organizacional de las escuelas secundarias y la eficacia educativa en Baja California, México, durante el ciclo escolar 2024-2025, con el fin de visibilizar los resultados y, posiblemente, proponer estrategias de intervención que incrementen la eficacia educativa a futuro.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se considera el más adecuado para alcanzar los objetivos planteados, dado que permite medir de forma objetiva la percepción del profesorado respecto al clima organizacional y su relación con la eficacia educativa en escuelas secundarias. Este enfoque posibilita la recolección y análisis estadístico de datos numéricos, lo que aporta rigurosidad y evidencia empírica al fenómeno observado, además de permitir la identificación de patrones de respuesta replicables y comparables en contextos similares.

En cuanto al tipo de investigación, se adopta un diseño correlacional y descriptivo, pues se pretende analizar la posible relación entre dos variables observadas: el clima organizacional y la eficacia educativa percibida. El estudio no busca establecer causalidad directa, sino explorar la manera en que se vinculan estas dimensiones desde la percepción docente. Asimismo, el carácter descriptivo permite detallar las características del entorno laboral escolar y sus implicaciones en el desempeño profesional del profesorado, mientras que el enfoque correlacional posibilita identificar la existencia y grado de asociación entre los componentes estudiados, tal como sugieren Hernández Sampieri et al. (2014) para investigaciones de este corte.

El diseño de investigación es no experimental y transversal. Se opta por un diseño no experimental debido a que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan tal y como se presentan en el entorno natural de las escuelas secundarias públicas. La elección de un diseño transversal responde a que los datos fueron recolectados en un único momento del tiempo —concretamente, durante una sesión del Consejo Técnico Escolar del mes de febrero— lo que permite captar una “fotografía” diagnóstica del fenómeno en estudio, de acuerdo con lo propuesto por autores como Kerlinger y Lee (2002) para estudios que buscan establecer relaciones entre variables en una sola medición.

La población objeto de estudio estuvo conformada por docentes de educación secundaria del estado de Baja California, México. Para la muestra, se seleccionaron intencionalmente 119 docentes que laboran en cinco instituciones públicas ubicadas en tres municipios representativos de la entidad. Todos los

participantes desempeñaban funciones docentes activas al momento de la recolección de datos, en el turno matutino (de 7:00 a.m. a 1:00 p.m.), y presentaban un rango de edad entre 23 y 65 años. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando como criterio de inclusión la asistencia de los docentes a la sesión del consejo técnico escolar en la cual se llevó a cabo la aplicación del instrumento. Se excluyeron aquellos que se encontraban en comisión, en funciones administrativas o con licencia, para garantizar que las respuestas provinieran de quienes están directamente involucrados en procesos de enseñanza-aprendizaje en aula.

Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario con escala tipo Likert, validado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el cual ha sido ampliamente utilizado en estudios sobre clima escolar en México. Este instrumento fue administrado en formato impreso, bajo la modalidad tradicional de lápiz y papel, lo que facilitó su aplicación directa y simultánea durante la jornada del consejo técnico. El cuestionario está conformado por 53 ítems agrupados en dos subescalas principales: (1) Clima escolar —con cinco dimensiones que evalúan la conflictividad, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, canales de comunicación y clima de confianza—, y (2) Satisfacción y cumplimiento de expectativas —que incluye cuatro indicadores sobre satisfacción laboral, reconocimiento al desempeño, cumplimiento de expectativas iniciales y nivel de compromiso docente—. Cada ítem presentaba cinco opciones de respuesta, desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”, incluyendo una opción neutral para los casos en los que no se contara con elementos suficientes para emitir juicio.

La aplicación del cuestionario tomó aproximadamente 20 minutos, y se garantizó en todo momento la confidencialidad de las respuestas, el anonimato de los participantes y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de los docentes, de conformidad con los principios éticos de la investigación educativa.

La elección de estos elementos metodológicos responde a la necesidad de construir un diagnóstico robusto y representativo del clima organizacional en escuelas secundarias de la región, desde la mirada de sus actores directos. Esta estrategia metodológica contribuye a fortalecer la validez interna del

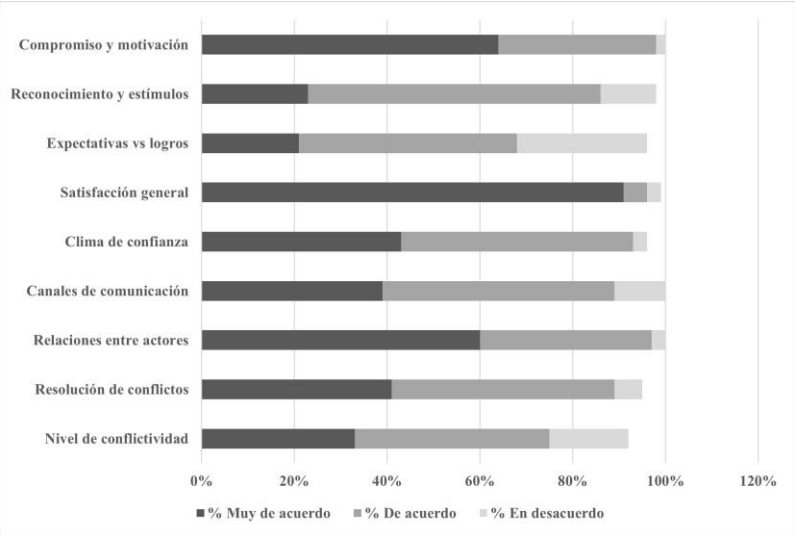
estudio y garantiza su replicabilidad en contextos similares, permitiendo generar evidencia local aplicable a la mejora de políticas escolares. La coherencia entre el enfoque, tipo, diseño, muestra e instrumentos fortalece la integridad del proceso investigativo y ofrece una base sólida para la interpretación y discusión de los resultados obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el propósito de conocer la percepción que tienen los docentes sobre el clima organizacional en sus centros de trabajo, se analizaron nueve dimensiones organizadas en dos grandes categorías: clima escolar y satisfacción y cumplimiento de expectativas. Cada dimensión representa un aspecto específico del entorno institucional que puede influir en la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia del personal docente.

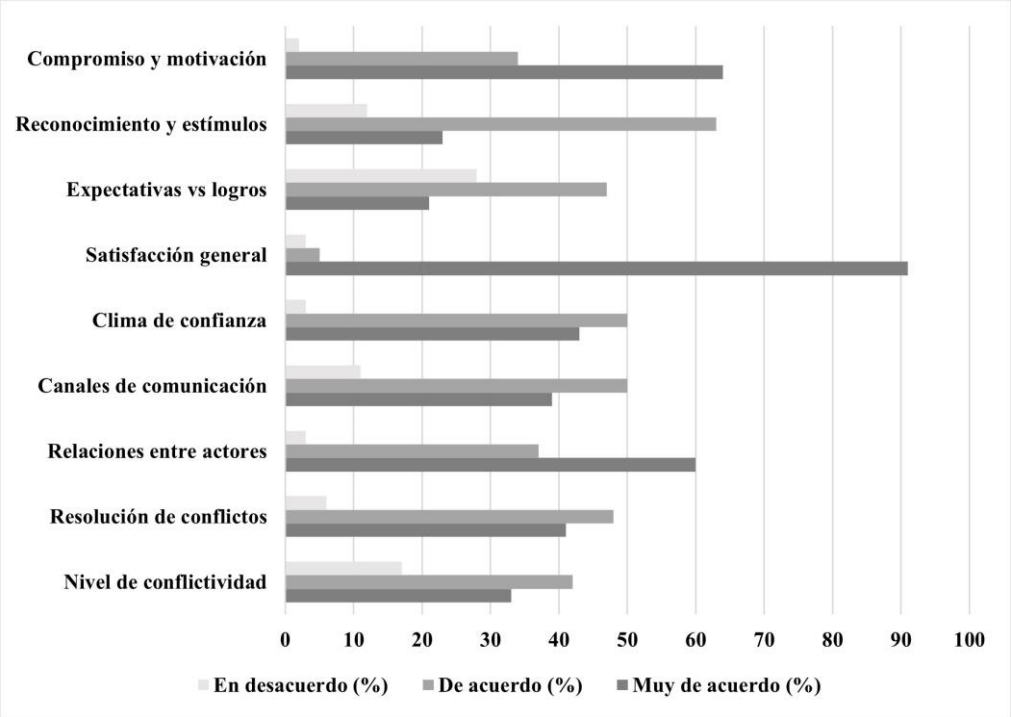
En lo relativo al nivel de conflictividad, el 42 % de los docentes señaló estar de acuerdo con que no existen conflictos en su escuela, seguido de un 33 % que afirmó estar muy de acuerdo. Solo un 17 % manifestó estar en desacuerdo, lo que sugiere que, en la mayoría de los planteles, prevalece un ambiente de convivencia armónica. En cuanto a la resolución de conflictos, el 48 % estuvo de acuerdo con la forma en que se abordan, el 41 % manifestó estar muy de acuerdo y solo un 6 % se mostró en desacuerdo, lo cual indica que los centros escolares cuentan con mecanismos efectivos para atender desacuerdos entre los actores escolares.

Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas por dimensión del clima escolar y la satisfacción docente



Respecto a las relaciones entre actores escolares, el 60 % de los participantes estuvo muy de acuerdo con que estas son favorables y el 37 % indicó estar de acuerdo. Solo un 3 % expresó estar en desacuerdo. En lo que respecta a los canales de comunicación, el 50 % señaló estar de acuerdo con su funcionamiento, el 39 % muy de acuerdo y un 11 % manifestó estar en desacuerdo. Esta última cifra representa un área de oportunidad, ya que una mayor claridad en los canales institucionales puede favorecer tanto la toma de decisiones como el trabajo colaborativo. La dimensión correspondiente al clima de confianza fue valorada positivamente: el 43 % de los docentes indicó estar muy de acuerdo, el 50 % de acuerdo y solo un 3 % en desacuerdo.

Figura 2. Comparación visual de dimensiones según nivel de acuerdo de los docentes

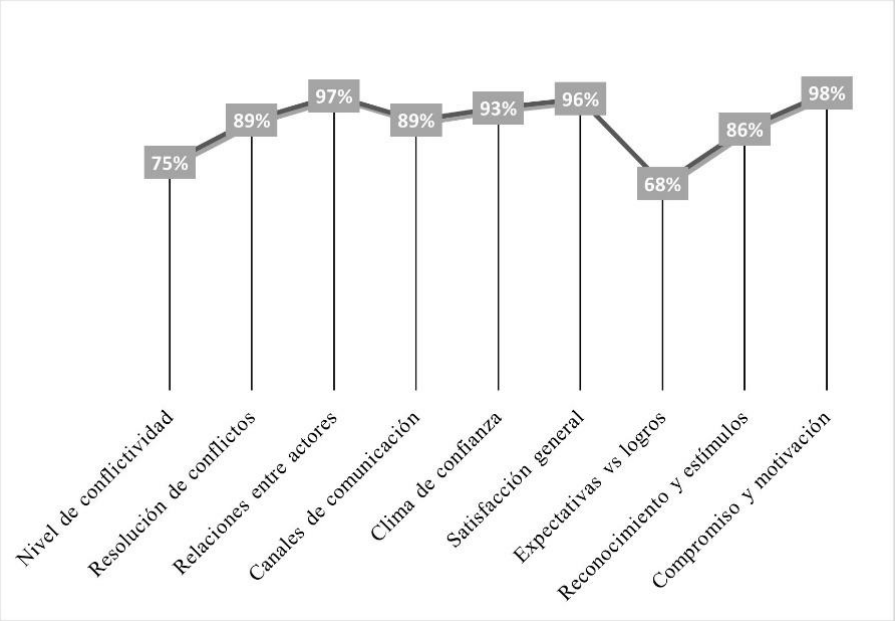


En la categoría de satisfacción y cumplimiento de expectativas, la percepción general fue favorable. En la dimensión sobre satisfacción general, el 91 % del profesorado manifestó estar muy satisfecho con el funcionamiento general de su escuela, el 5 % estuvo de acuerdo y solo un 3 % expresó estar en desacuerdo. No obstante, en la dimensión que compara expectativas iniciales con logros alcanzados, el 47 % manifestó estar de acuerdo, el 21 % muy de acuerdo y el 28 % en desacuerdo, lo que indica una percepción crítica. En lo relativo al reconocimiento y estímulos hacia los distintos actores escolares, el

63 % estuvo de acuerdo con su existencia, el 23 % muy de acuerdo y el 12 % en desacuerdo, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estas prácticas.

Por último, en la dimensión nueve, compromiso y motivación, el 64 % de los docentes manifestó estar muy de acuerdo con sentirse motivado en su quehacer cotidiano, el 34 % indicó estar de acuerdo, y solo un 2 % expresó estar en desacuerdo, lo cual evidencia una valoración positiva del ejercicio docente, aun en contextos institucionales demandantes.

Figura 3. Comparativo del nivel de satisfacción y percepción del clima organizacional por dimensión



Nota. Se sumaron las respuestas "muy de acuerdo" y "de acuerdo" para destacar fortalezas y debilidades institucionales percibidas.

Los resultados obtenidos muestran que las dimensiones más valoradas por los docentes son aquellas relacionadas con la convivencia armónica, la resolución de conflictos y el compromiso laboral. Esto coincide con lo planteado por Vega (2023), quien destaca que un clima institucional positivo, caracterizado por la colaboración y la estabilidad relacional, repercute directamente en la percepción de eficacia educativa. También se confirma lo señalado por Zea-Vallejo (2019), en cuanto a que el comportamiento organizacional del liderazgo escolar incide en la satisfacción y desempeño de los equipos docentes.

No obstante, el análisis también evidenció ciertos contrastes. Las dimensiones de comunicación, reconocimiento institucional y cumplimiento de expectativas presentaron los porcentajes más altos de

desacuerdo. Esta percepción crítica resalta la necesidad de mejorar los canales de comunicación, así como de establecer mecanismos claros de retroalimentación, seguimiento pedagógico y estímulos a la labor docente, aspectos que han sido escasamente abordados en estudios previos. Al respecto, Navarro y Larrea (2024) sostienen que el reconocimiento profesional es un elemento clave para consolidar un entorno laboral favorable y sostenido.

El estudio ofrece así una contribución relevante al campo de la gestión educativa, al presentar evidencia empírica situada sobre cómo perciben los docentes el ambiente institucional en el que trabajan. Al integrar los datos en categorías organizadas y analizar sus implicaciones desde una perspectiva crítica, se identifican tanto fortalezas como aspectos susceptibles de mejora. Esta información puede orientar estrategias locales para el fortalecimiento de las condiciones organizacionales y, con ello, la calidad del servicio educativo.

CONCLUSIONES

El presente estudio permite afirmar, con base en evidencia empírica sólida, que el clima organizacional influye significativamente en la percepción de eficacia educativa por parte del profesorado de nivel secundaria en Baja California. Esta conclusión se sustenta en los datos obtenidos mediante un instrumento validado y en la interpretación de los mismos a la luz de teorías organizacionales y educativas contemporáneas, lo cual refuerza la validez y coherencia interna del estudio. A partir de los hallazgos, el autor adopta una postura crítica y fundamentada: mejorar el entorno laboral docente no es un aspecto accesorio, sino una condición estructural para fortalecer la calidad educativa.

Más allá de identificar dimensiones con alta valoración positiva —como la resolución de conflictos, la armonía en las relaciones interpersonales y el compromiso docente—, el estudio visibiliza áreas de oportunidad clave, entre las que destacan el reconocimiento institucional, los canales de comunicación y el cumplimiento de expectativas pedagógicas. Estas dimensiones, aunque menos visibilizadas en la literatura especializada, revelan profundas implicaciones para la gestión escolar, ya que inciden directamente en la motivación, la permanencia laboral y la disposición del profesorado para innovar en el aula.

La principal aportación teórica de este trabajo radica en la articulación de un análisis situado que permite comprender cómo las condiciones organizacionales percibidas en el ámbito escolar inciden en la percepción de eficacia educativa, considerando no sólo factores estructurales, sino también culturales y subjetivos. A nivel práctico, el estudio ofrece insumos relevantes para el diseño de políticas públicas locales, estrategias de desarrollo profesional docente y programas institucionales orientados al fortalecimiento del clima escolar. Asimismo, la identificación de una posible brecha entre expectativas docentes y logros escolares abre una línea crítica para repensar los mecanismos institucionales de retroalimentación y reconocimiento, que aún parecen insuficientes o ineficaces desde la percepción de los actores escolares; sin embargo, se reconoce que el estudio presenta limitaciones propias de su diseño metodológico.

Al tratarse de una investigación cuantitativa con alcance correlacional y diseño transversal, los resultados permiten establecer asociaciones, más no inferir causalidades. Además, la aplicación única del instrumento durante una jornada específica del ciclo escolar podría limitar la variabilidad temporal de las percepciones captadas. La muestra, aunque representativa para los propósitos del estudio, se centró exclusivamente en docentes de turno matutino en instituciones públicas, lo que acota la generalización de los hallazgos a otros contextos educativos.

A partir de estas limitaciones, se identifican líneas de investigación futura que podrían enriquecer el análisis y ampliar la comprensión del fenómeno. Entre ellas, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que permitan observar cómo evolucionan las percepciones del clima organizacional y su impacto en la eficacia educativa a lo largo del ciclo escolar. Asimismo, sería pertinente incorporar métodos mixtos que integren enfoques cualitativos, con el fin de explorar en mayor profundidad las experiencias subjetivas del profesorado y las dinámicas institucionales que inciden en su desempeño. Finalmente, se propone investigar el rol del liderazgo directivo, no sólo como factor estructural, sino como agente modulador del clima escolar, y su vínculo con la cultura del reconocimiento dentro de las comunidades educativas.

En definitiva, este estudio ofrece una contribución significativa al campo de la gestión escolar y la eficacia educativa en contextos públicos de educación secundaria. Al visibilizar dimensiones organizacionales habitualmente relegadas en los discursos institucionales, el trabajo reafirma que fortalecer el clima organizacional no es una estrategia periférica, sino un componente central para garantizar entornos escolares saludables, sostenibles y pedagógicamente eficaces. La generación de evidencia local, articulada con marcos teóricos pertinentes, representa un avance hacia la construcción de políticas educativas más sensibles, integradoras y basadas en la realidad concreta del profesorado en ejercicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. (2024). *Estadística educativa Baja California. Ciclo escolar 2023-2024*. Secretaría de Educación Pública. https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/EstIndEntFed2023/02_BC.pdf

Gómez, C. (2020). *Factores de enseñanza que explican la eficacia escolar* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional UABC. https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/8856b019-920d-446e-9f04-75cdcf80c766/content

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (s/f). *Batería de instrumentos para la evaluación del clima escolar en escuelas primarias*. https://santaclaraorientacion.files.wordpress.com/2010/11/evaluacion-clima-escolar.pdf

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Navarro Soplin, L. A., & Larrea, Á. J. C. (2024). Relación entre el clima institucional y el desempeño docente: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8*(34), 1585–1597. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.820

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de soporte*. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC: Manual* (1.ª ed.). https://www.academia.edu/36171465/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC

Rolón, N. E. J., García, C. J. D. C., & Ritchie, P. S. H. (2024). Percepción de estudiantes sobre el clima escolar en instituciones de educación secundaria del noroeste de México. *Revista Andina de Educación, 7*(1), 000719–000719. https://doi.org/10.32719/26312816.2023.7.1.9

Secretaría de Educación de Baja California. (2022). *Anuario de datos e indicadores educativos. Ciclo escolar 2021-2022*. https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2022/publicaciones/Cuadernillo%202021-2022.pdf

Torres Hernández, E., & Torres Hernández, E. (2020). Habilidades intrapersonales y su relación con el burnout en docentes de educación básica en León, México. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 19*(39), 163–179. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622020000100163

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies, 5*(2), 256–276. https://doi.org/10.3390/soc5020256

Vega, M. (2023). Aprendizaje organizacional y planificación estratégica en escuelas públicas. *Revista Neque, 7*(2), 83–100. https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/146/443

Zea-Vallejo, D. A. (2019). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 1*(2), 63–72. https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/67/533

Zúñiga, L. H. P., Cetzal, R. S. P., & Hernández, L. L. (2018). Criterios para la identificación y selección de escuelas eficaces de nivel medio superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20*(1), 14–25. https://doi.org/10.24320/REDIE.2018.20.1.2170