



La cultura organizacional como estrategia para direccionar en las organizaciones educativas la gestión del conocimiento hacia la calidad: el papel de la persona directora

The organizational culture strategy for direct knowledge management towards quality in educational organizations: the role of the principal

A estratégia da cultura organizacional para direccionar a gestão do conhecimento para a qualidade nas organizações educacionais: o papel do diretor

Tattiana Castillo Carmona

tattiana.castillocarmona@ucr.ac.cr

Universidad de Costa Rica

Resumen

El artículo examina la relevancia de la cultura organizacional como estrategia para dirigir la gestión del conocimiento hacia la calidad en las organizaciones educativas, con un enfoque en el papel de la persona directora. La investigación utiliza un enfoque metodológico de análisis documental, plantea preguntas en torno a cómo la cultura organizacional se convierte en una estrategia para orientar la gestión del conocimiento hacia la calidad educativa y el papel de la persona directora en este proceso.

El análisis teórico destaca la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de la organización educativa y la relación con la gestión del conocimiento y la calidad de la educación. La cultura se

define como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en la forma en que los miembros de la comunidad educativa interactúan y trabajan juntos. Además, se explora la gestión del conocimiento como la disciplina encargada de identificar, capturar y compartir el conocimiento de la organización para convertirlo en valor.

Los resultados resaltan la importancia de la cultura organizacional, influenciada por el papel de la persona directora en la calidad del servicio educativo. La gestión de la calidad en las organizaciones educativas se percibe como fundamental para asegurar una educación de calidad, desarrollar competencias para la vida en los estudiantes y fortalecer el vínculo con la comunidad educativa. Se concluye destacando el papel crucial de la persona directora como líder motivador, capacitador, proactivo, intraempreendedor, gestor emocional y líder de la comunidad educativa en este proceso integral.



Palabras Clave: cultura, gestión del conocimiento, calidad de la educación, director.

Abstract

This article examines the relevance of organizational culture as a strategy to guide knowledge management towards quality in educational organizations, focusing on the role of the school principal. The research employs a methodological approach of documentary analysis, addressing questions regarding how organizational culture becomes a strategy to steer knowledge management towards educational quality and the role of the school principal in this process.

The theoretical analysis emphasizes the influence of organizational culture on the behavior of the educational institution and its connection with knowledge management and the quality of education. Culture is defined as the set of shared values, beliefs, and practices that influence how members of the educational community interact and work together. Furthermore, knowledge management is explored as the discipline responsible for identifying, capturing, and sharing organizational knowledge to create value.

The results highlight the significance of organizational culture, shaped by the role of the school principal, in the quality of educational services. Quality management

in educational organizations is perceived as crucial to ensuring quality education, fostering life skills in students, and strengthening the bond with the educational community. The conclusion underscores the pivotal role of the school principal as a motivating leader, facilitator, proactive figure, intrapreneur, emotional manager, and leader of the educational community in this comprehensive process.

Keywords: culture, knowledge management, quality of education, principal.

Resumo

Este artigo examina a relevância da cultura organizacional como estratégia para orientar a gestão do conhecimento em direção à qualidade nas organizações educacionais, com foco no papel do diretor. A pesquisa utiliza uma abordagem metodológica de análise documental, abordando questões sobre como a cultura organizacional se torna uma estratégia para direcionar a gestão do conhecimento para a qualidade educacional e o papel do diretor nesse processo.

A análise teórica destaca a influência da cultura organizacional no comportamento da instituição educacional e sua relação com a gestão do conhecimento e a qualidade da educação. A cultura é definida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que influenciam a



forma como os membros da comunidade educacional interagem e trabalham juntos. Além disso, explora-se a gestão do conhecimento como a disciplina responsável por identificar, capturar e compartilhar o conhecimento organizacional para criar valor.

Os resultados destacam a importância da cultura organizacional, moldada pelo papel do diretor, na qualidade dos serviços educacionais. A gestão da qualidade em organizações educacionais é percebida como crucial para garantir uma educação de qualidade, promover habilidades de vida nos alunos e fortalecer o vínculo com a comunidade educacional. A conclusão enfatiza o papel fundamental do diretor como líder motivador, facilitador, figura proativa, intraempreendedor, gestor emocional e líder da comunidade educacional nesse processo abrangente.

Palavras chave: cultura, gestão do conhecimento, qualidade da educação, diretor.

Introducción

Las organizaciones educativas deben direccionar sus acciones al desarrollo de procesos de calidad, por cuanto constituyen la estrategia fundamental para:

- Asegurar a las personas estudiantes una educación de calidad.

- Aumentar la confianza de la comunidad educativa.
- Atraer y retener a los mejores profesores.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Promover la innovación y la mejora continua.

A partir de lo indicado, este artículo presenta los resultados de una investigación que, desarrollada bajo el enfoque de análisis documental, planteó como problemas de estudio:

¿Cómo se constituye la cultura organizacional en una estrategia para direccionar en las organizaciones educativas la gestión del conocimiento hacia la calidad?

¿Qué papel desempeña la persona directora en la culturización de la gestión del conocimiento como estrategia para direccionar las organizaciones educativas hacia la calidad?

Y como objetivos principales:

1. Analizar la cultura organizacional como una estrategia para direccionar en las organizaciones educativas la gestión del conocimiento hacia la calidad.



2. Determinar el papel de la persona directora en la culturización de la gestión del conocimiento como estrategia para direccionar las organizaciones educativas hacia la calidad.

Para cumplir con tales objetivos, la investigación se desarrolló bajo el enfoque de un estudio de exploración y análisis documental, afín con lo planteado por Hernández et al. (2014, p. 91) en el sentido de que este enfoque se recomienda cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. Para el campo de la administración y gestión educativas, la cultura organizacional como estrategia para direccionar la gestión del conocimiento hacia la calidad ha tenido un abordaje exiguo, lo que conduce a la incertidumbre tanto de su implementación en las organizaciones educativas como con respecto al rol de la persona directora.

Ante lo planteado, este artículo se organiza en los siguientes apartados:

- Posicionamiento teórico, el cual recapitula un sumario de tres temas fundamentales para el estudio: cultura organizacional, gestión del conocimiento y calidad.
- Metodología: Describe como se desarrolló el estudio de exploración y análisis documental.
- Resultados y discusiones, donde se realiza el planteamiento de la relevancia que tiene para las organizaciones educativas el implementar una cultura organizacional como estrategia para direccionar la gestión del conocimiento hacia la calidad. Además, a partir del estado del conocimiento se concretiza una extrapolación del papel de la persona directora como líder de tal implementación.
- Para finalizar, el apartado de conclusiones.

Posicionamiento teórico

En este apartado se desarrolla una síntesis de los elementos teórico-conceptuales sobre los cuales se fundamentó la investigación, a saber: cultura organizacional, gestión del conocimiento y calidad.

Cultura organizacional

Desde una perspectiva etimológica, la palabra “cultura” proviene del verbo latino *colo, colere, cultum*, que significa ‘cultivar’. Altieri (2001) la define como “educación, formación, desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del hombre; y en su reflejo objetivo, cultura es el mundo propio del hombre, en oposición al mundo natural, que existiría igualmente aun sin el hombre” (p. 15). La cultura implica, entonces, un tipo de entorno en el cual el



ser humano se desenvuelve, se comporta y reacciona ante diversas situaciones.

Fischman (2017, 2:01) considera que las organizaciones cuentan con una determinada cultura, y la llega a definir como “el conjunto de creencias compartidas que las personas tienen en una empresa que han aprendido haciendo las cosas bien o cometiendo errores”.

A partir de lo planteado por ambos autores, es evidente que la cultura dentro de una organización educativa está influenciada por sus objetivos, metas y valores, así como también por el contexto y necesidades de su entorno. Pero también por el rol que desempeñan quienes interactúan en ella, ya sean docentes, estudiantes u otros. Al respecto, Schein (2017) citado por Bonatti (2020) indica que la cultura es

el conjunto de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que opera a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas (p. 195).

La cultura de una organización educativa se caracteriza por ser dinámica y orgánica, al estar expuesta a constantes cambios, ya sea por influencia de su entorno y/o de las personas que la integran dado que “es la

suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas” (González, 2006, p. 9).

Gestión del conocimiento

Pérez-Montoro (2016) destaca que la gestión del conocimiento es “la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma” (p. 527). Por su parte, Drucker y Orbegozo (2003) plantean que es un proceso sistemático que tiene por tarea

detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (p. 7).

Villasana et al. (2021), en concordancia con Drucker y Orbegozo (2003), resalta el aspecto de generación de valor, al considerar que la gestión del conocimiento da a la organización una ventaja competitiva en términos de eficiencia, eficacia e innovación y cambio. También apunta como otros beneficios relevantes:



- Perfeccionar la innovación.
- Aumentar la creatividad en el personal.
- Mejorar el conocimiento de los colaboradores.
- Producir nuevas ideas para fortalecer el cambio.
- Mejorar la viabilidad y durabilidad de la organización.
- Acrecentar la producción de conocimiento organizacional.
- Optimizar la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

A partir de estas consideraciones, que resaltan la relevancia de gestionar el conocimiento, la literatura especializada en el campo también destaca el papel que desempeña la cultura organizacional como factor determinante para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas, dado que a través de ella se puede fomentar la comunicación abierta, el intercambio de ideas, la innovación, y las oportunidades de desarrollo profesional. Así como orientar las percepciones compartidas de sus miembros hacia una perspectiva de organización enfocada hacia la calidad del servicio educativo.

Calidad

El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales para su constatación: el resultado y el estándar. La calidad se encuentra al comparar el resultado parcial o total de un proceso con unos determinados requerimientos planteados previamente, denominados "estándares" (Sanabria et al., 2014).

La calidad en las organizaciones educativas es fundamental para garantizar que el estudiantado reciba la educación que le permita alcanzar su máximo potencial, así como desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en la vida. En sí, la calidad en las organizaciones educativas es esencial para:

- Incidir sobre el aprendizaje de los estudiantes por la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, la evaluación continua del aprendizaje y el uso de recursos educativos de alta calidad.
- Generar mayor equidad e inclusión al garantizar que todas las personas estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o de cualquier otra condición. Lo cual se logra a través de la implementación de políticas de inclusión y equidad, así como de la atención a las necesidades específicas de cada individuo.



- Desarrollar competencias para la vida, al no enfocarse solo en la transmisión de conocimientos académicos, sino también en el desarrollo del pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.
- Fortalecer la confianza de la comunidad educativa entre los padres-madres, estudiantes, profesores y profesoras y personal administrativo, generando un mayor compromiso y participación en dicha comunidad.
- Mejorar de la eficiencia y la eficacia al optimizar el uso de los recursos disponibles, así como una evaluación continua de la gestión educativa.

En conclusión, la calidad en las organizaciones educativas es factor fundamental para las sociedades logren el desarrollo social y económico que requieren para su prosperidad.

Metodología

La investigación fue orientada desde un enfoque cualitativo; específicamente se desarrolló desde el análisis documental, estableciendo tres unidades de estudio: cultura organizacional, gestión del conocimiento y calidad en las organizaciones.

A partir de estas tres unidades de estudio, se desarrolló una exploración documental (Hernández et al., 2014) con el fin de construir un estado del conocimiento actualizado de cada una ellas. Y a partir del mismo proveer un marco de referencia (Bautista, 2021) que permitiese decodificar la teoría para el área de la administración de la educación y así establecer una explicación a los problemas de estudio planteados:

¿Cómo se constituye la cultura organizacional en una estrategia para direccionar en las organizaciones educativas la gestión del conocimiento hacia la calidad?

¿Qué papel desempeña la persona directora en la culturización de la gestión del conocimiento como estrategia para direccionar las organizaciones educativas hacia la calidad?

La investigación documental consideró bases de datos como: Google Académico, EBSCO Information Services, eLibro.net y ScienceDirect, lo cual facilitó la identificación de las principales fuentes documentales: libros y artículos especializados que constituyeron la base para sistematizar el conocimiento producido (Gómez, 2010) con respecto a las tres unidades de estudio.



Resultados y discusiones

Se presentan en este apartado los principales resultados obtenidos a partir de los aportes brindados por las fuentes documentales exploradas y analizadas para dar respuesta a los problemas planteados por la investigación. Los resultados y la discusión se establecen conforme a las tres unidades de estudio: cultura organizacional, gestión del conocimiento y calidad en las organizaciones. Este apartado concluye con la extrapolación del papel de la persona directora como líder de la implementación de la cultura organizacional como estrategia para direccionar la gestión del conocimiento hacia la calidad.

1. Cultura organizacional

Las fuentes documentales (González, 2006; Gallardo, 2015; Flórez y Lugo, 2019; García et al., 2020) permiten asociar la cultura organizacional como la personalidad de una organización educativa. De esta forma, la organización educativa podría caracterizarse por rasgos como: ser proactiva, receptiva al cambio y orientada a formar equipos de trabajo, además de pensar de forma eficiente, innovadora y atenta a generar procesos de mejora continua para fortalecer la calidad total del servicio educativo. Y, por el contrario, podría presentar rasgos como: ser pasiva, reacia al cambio y a la confrontación, atenta a la tradición de los procesos

y sin interés por generar valor agregado al servicio educativo.

¿De qué depende que una organización adopte una posición activa o pasiva? Conforme al análisis documental, destacan tres factores. El primero está relacionado con el liderazgo ejercido por la persona directora, en cómo conduce al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales: si lo hace desde una actitud proactiva y una mentalidad asertiva hacia la búsqueda de altos índices de calidad y en procura siempre de la mejora continua de los procesos.

Segundo, la personalidad y los paradigmas que se encuentran arraigados en las personas colaboradoras: docentes y administrativas, así como en los integrantes de la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes y comunidad. Cuando mantienen y defienden perspectivas educativas, tecnológicas, históricas, sociales y políticas que no se ajustan a la realidad del ambiente y del entorno que experimenta la organización educativa, están representando, más que oportunidades, debilidades para generar procesos de cambio e innovación en procura de una mayor calidad del servicio educativo.

Tercero, las características de la organización con respecto a su planificación estratégica en cuanto a su visión, misión, metas,



políticas y objetivos influyen en el tipo de cultura organizacional que desarrolle el centro educativo. Una organización educativa que tiene claro hacia dónde se dirige genera el alineamiento de sus colaboradores hacia el logro de su visión-misión y provoca en ellos estados de satisfacción y motivación que sustentan la creatividad y la innovación hacia el cambio y la mejora de los procesos que demanda el centro educativo para alcanzar sus objetivos.

La atención, sostenibilidad y adaptabilidad que una organización educativa logre dar a estos tres factores a través del tiempo determinarán en gran medida su personalidad organizacional. El conocer y entender la cultura organizacional es requisito fundamental para que la organización educativa se redirija de forma eficiente y eficaz hacia la calidad del servicio educativo.

2. Gestión del conocimiento

Las definiciones identificadas en el análisis documental de Muñoz y Martínez (2018) sobre gestión del conocimiento coinciden en organizar los activos intangibles, es decir, los recursos como la información y el conocimiento que operan los colaboradores de la organización educativa, de tal forma que se conviertan en valor para la organización en el logro de un servicio educativo de calidad. El no compartir el conocimiento no generaría valor a la organización. Para

atacar esta situación, Jacobs (2014), citado por Muñoz y Martínez (2018), plantea las siguientes recomendaciones que han sido extrapoladas para el caso de las organizaciones educativas:

- Lograr que cualquier espacio en los puestos de trabajo del centro educativo sean un espacio de aprendizaje.
- Conseguir que los recursos de aprendizaje sean visibles y que los contenidos estén abiertos para garantizar un aprendizaje constante y al alcance de todos.
- Promover la experticia de cada persona colaboradora para fortalecer el desarrollo profesional de todos los miembros del centro educativo.
- Facilitar el aprendizaje constante y sin limitaciones en cada colaborador del centro educativo.

En sí la gestión del conocimiento constituye la estrategia esencial para integrar y desarrollar un modelo de cultura organizacional que potencie en cada miembro del centro educativo la comprensión de la naturaleza y complejidad de su organización y de la dinámica de sus activos intangibles, en función de promover y alcanzar un servicio educativo de calidad (Villasana et al., 2021).



3. Gestión de la calidad

Las referencias documentales de González (2006), Zapata (2012) y Sanabria et al. (2014) permiten establecer que la gestión de la calidad y la implementación de sistemas de gestión de la calidad pueden proporcionar a las organizaciones educativas herramientas para innovar, fortalecer las cadenas de valor y brindar respuestas oportunas a las demandas del entorno, lo que conlleva a que los centros educativos puedan adaptarse, transformarse y trascender hacia los cambios de desarrollo económico y social que influyen a las sociedades de la era global.

La gestión de la calidad en las organizaciones educativas requiere del rol de un líder visionario e innovador, que sea capaz de promover una cultura organizacional de calidad, que gestione el conocimiento como elemento clave para generar un servicio educativo de calidad y excelencia.

La cultura de calidad surge como el principal producto de procesos de gestión de la calidad y de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones educativas. Una vez alcanzado, la persona directora debe velar por su aseguramiento, y este solo se podrá mantener a través del desarrollo de procesos de mejora continua. Al respecto, se adaptan para tal aseguramiento las siguientes recomendaciones de

González (2006):

- Considerar las necesidades e intereses de la comunidad educativa, dado que pueden variar dependiendo del contexto, la tecnología y el tamaño del centro educativo.
- Fortalecer los equipos de trabajo, pues constituyen la fuente fundamental del conocimiento que requiere el centro educativo para optimizar tareas y buscar soluciones a las nuevas demandas y retos educativos.
- Dirigir la motivación constante y prever la satisfacción de las personas colaboradoras, ya que incide en la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Diseñar en el centro educativo los espacios adecuados para la comunicación asertiva, abierta y constante, para que las personas puedan desarrollar las estrategias, las tácticas y los objetivos que harán transitar a la organización hacia la calidad del servicio educativo.

4. La persona directora

Las posiciones de Ulrich, Smallwood y Sweetman (2009) y Gallardo (2009), citados en Muñoz y Martínez (2018), permiten generar una extrapolación del papel del director como líder de la implementación de una cultura organizacional. Se trata de



una estrategia para direccionar la gestión del conocimiento hacia la calidad, conforme a los siguientes roles:

- **Motivador:** La persona directora debe asegurar el cumplimiento de los objetivos del centro educativo buscando su sostenibilidad en el tiempo. Para ello debe comunicar los objetivos del centro educativo y potenciar las ideas y la creatividad de sus colaboradores, motivando tanto el esfuerzo colectivo como individual que permitirá alcanzarlos con rigor y calidad.
- **Capacitador:** Facilita el crecimiento profesional mediante un entorno de desarrollo basado en la meritocracia, que potencia el talento y genera empoderamiento. Para ello evalúa las capacidades y el rendimiento, da guías de desarrollo, apalanca el aprendizaje en el error controlado, reconoce y recompensa, así como establece retos de desempeño.
- **Proactivo:** Impulsa y promueve iniciativas de desarrollo tanto individuales como corporativas, fruto del análisis de las necesidades de las personas y de la organización a través de una visión sostenible y comprometida socialmente. Establece iniciativas de largo plazo las cuales comparte. Intercambia ideas, desarrolla el análisis requerido para ilusionar a sus docentes a promover nuevas decisiones de transformación.
- **Intraemprendedor:** Es aquella persona que toma la iniciativa para identificar oportunidades de mejora, desarrollar nuevas ideas y proyectos, y llevarlos a cabo con éxito. Por tanto, deberá promover la innovación y la flexibilidad en la gestión del cambio impulsado desde la dirección. Focalizar la gestión de las relaciones con los equipos de trabajo para que asuman nuevos comportamientos. Ayudar a incorporar las mejores prácticas. Asumir riesgos controlados. Potenciar los comportamientos innovadores, generando un clima innovador de trabajo.
- **Mánager emocional:** Es capaz de comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás. Crea un ambiente de trabajo positivo y productivo donde las personas se sienten valoradas y respetadas. Está al servicio de sus colaboradores inspirando la pasión y el propósito por su trabajo mediante la generosidad, la confianza, la empatía, la transparencia, la cercanía y el optimismo. Genera entornos de confianza. Disminuye las barreras jerárquicas. Comunica teniendo en cuenta las emociones.



- **Gestor de comunidad:** Los centros educativos no son solo lugares donde se imparte conocimiento, sino también espacios donde se crean relaciones y se construye una comunidad. El director, como líder de la comunidad educativa, tiene la responsabilidad de crear un ambiente positivo y acogedor donde todos los miembros se sientan valorados y respetados.



Conclusiones

La cultura de una organización educativa puede demarcarse como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que comparten sus miembros y que definen cómo se comportan, interactúan y trabajan juntos. Es un factor estratégico fundamental para determinar el éxito o el fracaso del centro educativo, ya que influye en el clima escolar, la motivación de estudiantes y docentes, en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en la satisfacción de la comunidad educativa.

La calidad en una organización educativa trasciende los modelos organizacionales de excelencia y sus estándares, dado que constituye un factor propio de su cultura para el logro eficiente y eficaz de los objetivos y el establecimiento de los procesos de mejora continua que aseguren un servicio educativo de excelencia.

La gestión del conocimiento promovida por la cultura organizacional impacta la gestión de la calidad del centro educativo, por cuanto el mismo debe estar graduado en función de los propósitos organizacionales para proporcionar las soluciones y las mejoras que demanda el servicio educativo para acreditar excelencia y calidad.

La persona directora es el principal responsable de crear e impulsar una cultura organizacional como estrategia para direccionar en la organización educativa una gestión del conocimiento orientada a la calidad del servicio educativo. Su liderazgo es clave para establecer un ambiente donde la mejora continua, la innovación y el aprendizaje sean los valores fundamentales para el logro de los objetivos.



Referencias

Altieri, A. (2001). ¿Qué es cultura? La lámpara de Diógenes, revista semestral de filosofía, 2(004), 15-20. <https://www.redalyc.org/pdf/844/84420403.pdf>

Bautista Cárdenas, N. P. (2021). Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones (2a. ed.). Bogotá: El Manual Moderno. <https://books.google.co.cr/books?id=yr2CEAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Bonatti, P. (2020). La administración del siglo XXI: Organizaciones transformadoras. Buenos Aires: Pluma Digital. <https://www.udocz.com/book/read/5534/la-administracion-del-siglo-xxi-organizaciones-transformadoras>

Drucker, P. F. & Orbegozo, G. (2003). Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. Bilbao: Deusto. <https://books.google.co.cr/books?id=v55UjCett2wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Fischman, D. (2017). Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>

Flórez Ruiz, J. & Lugo Faneite, A. (2019). Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. Cultura, Educación y Sociedad, 10(1), 42-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8820999>

Gallardo Gallardo, E. (2015). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Barcelona: UOC. <https://books.google.co.cr/books?id=Kum2DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J. & Gómez Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: Teoría y práctica. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fa0a0037-49cb-4620-ba85-97cde233d55b/content>

González González, A. (2006). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Ensaïos e Ciència. <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>



Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Muñoz Moreno, J. L. & Martínez Marín, J. (2018). Aprender en las organizaciones de la era digital: Alternativas desde la formación y para la transformación. Barcelona: UOC. <https://flomige.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/04/aprender-en-las-organizaciones-de-la-era-digital-alternativas-de.pdf>

Pérez-Montoro, Mario (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y evolución. Profesional de la información, 25(4), 526-34. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2016.jul.02/31586>

Sanabria Rangel, P., Romero Camargo, V. & Flórez Lizcano, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: Una aproximación desde la complejidad. Universidad & Empresa, 16(27), 165-213. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>

Villasana, L. M, Hernández, P. & Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 53-78. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/128/178>

Zapata Gómez, A. (2012). Gestión de la calidad: Hacia un modelo integrado de estándares. Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://books.google.co.cr/books?id=SFyWDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>