

El desafío del cambio: nuevos escenarios de la educación en el trabajo en su modalidad a distancia ante la situación de confinamiento social por COVID-19

The challenge of change: new scenarios of education at work in its remote modality in the situation of social confinement by COVID-19

Efraín Saucedo López.

Capacitador en el Gobierno del estado de San Luis Potosí.

Recibido: Junio 2021
Aceptado: Agosto 2021

| Resumen

Frente al escenario actual por la crisis sanitaria mundial de la COVID-19, el propósito de este artículo es exponer los desafíos frente al cambio que enfrentan las organizaciones a partir del estudio de una institución de gobierno de servicios de consultoría y capacitación que se vio afectada por el confinamiento prolongado y la necesidad de mantener su actividad productiva, a partir de los fundamentos de la psicología del trabajo parte del modelo de desarrollo organizacional (DO) y la gestión estratégica del conocimiento como elementos de soporte y dirección.

| Palabras clave: Educación en el trabajo, capacitación, confinamiento social, cambio y mejora continua.

| Abstract

Faced with the current scenario due to the global health crisis of COVID-19, the purpose of this article is to expose the challenges facing the change that organizations face from the study of a government institution of consulting and training services that was affected due to prolonged confinement and the need to maintain their productive activity, starting from the foundations of work psychology, part of the organizational development model (OD) and the strategic management of knowledge as elements of support and direction.

| Keywords: Education at work, training, social confinement, change and continuous improvement

| Introducción

Históricamente una de las bondades de la sociedad del conocimiento es que siempre está abierta a nuevas experiencias, hay autores como Crozier y Ferreiro (1992) y Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996) que consideran que el aprendizaje es un proceso continuo que no tiene fin y su naturaleza parte de la curiosidad del ser humano.

Cuando Peter Senge en la década de 1990 publicó *La quinta disciplina* acerca de las sociedades de aprendizaje, hacía referencia a la relevancia del conocimiento en los centros de trabajo hasta convertirlos en organizaciones inteligentes. Después, en *La danza del cambio* (2007) afirma que encontrar soluciones a los problemas organizacionales propició el desarrollo de la gestión del aprendizaje.

Actualmente, la sociedad enfrenta cambios turbulentos nunca vistos y el concepto *innovación* es el común denominador discursivo en los pasillos de los trabajos. Al respecto, Zaltman (2006, p.3, en Margalef y Arenas) indica tres sentidos atribuibles a la innovación: “la creación de algo desconocido, la percepción de lo creado como algo nuevo y la asimilación de ese algo como novedoso”.

Lo cierto es que la condición necesaria para la innovación es la mejora continua y para ello es menester identificar qué se quiere mejorar y en qué dirección hacerlo. En el contexto laboral es común escuchar que el uso de tecnología es sinónimo de innovación. Sin embargo, la realidad es más compleja pues los cambios a los esquemas tradicionales también implican un cambio de cultura y una manera distinta de entender la gestión.

Por lo anterior, el propósito de este artículo es exponer los desafíos del cambio que enfrentan las organizaciones a partir del caso de una institución de gobierno de servicios de consultoría y capacitación que se vio afectada por la pandemia global por la covid-19. Esto bajo los fundamentos de la psicología del trabajo contenidos en el modelo de desarrollo organizacional (DO) y la gestión estratégica del conocimiento como elementos de soporte y dirección.

Como punto de partida es importante atender los siguientes cuestionamientos en el escenario actual: *¿cuál es el panorama de cumplimiento de los objetivos de las organizaciones ante la reciente crisis sanitaria? y ¿tiene la educación en el trabajo las mismas posibilidades de desarrollo en cualquier empresa?*

Con este texto se pretenden aportar experiencias a los lectores y a la comunidad universitaria acerca de las bondades de la tecnología para responder a los retos de las organizaciones ante la situación de confinamiento social obligado por la reciente crisis sanitaria cuyo desafío inicial fue entender la complejidad y la magnitud de la amenaza sanitaria al grado de valorar la permanencia de los centros de trabajo para evitar nuevos contagios.

Todo lo anterior invita a una profunda reflexión para buscar iniciativas de cambio profundo que permitan desarrollar nuevos hábitos de trabajo, consumo y autocuidado que favorezcan un eventual proceso adaptativo hacia una normalidad diferente.

| Desarrollo

La propuesta teórica de este documento está cimentada en las premisas del desarrollo organizacional y la psicología del trabajo donde el concepto de cambio a partir del aprendizaje es el eje central del modelo. Cambiar significa hacer las cosas de manera diferente y, por tanto, romper paradigáticamente las zonas de confort al generar condiciones de estrés (Robbins y Judge, 2017, p.621).

Havelock y Huberman (en Margalef y Arenas, 2006) consideran que la innovación educativa es el estudio de las estrategias o los procesos de cambio. Todo cambio implica la transformación de un objeto, una realidad, una práctica o una situación educativa que se desconoce, por ello se considera la causa y el fin de todo proyecto de innovación. Bajo estas circunstancias y respondiendo al primer planteamiento introductorio de la institución estudiada: fue sorprendida por los cambios del entorno y requirió el enorme reto de reinventarse a pesar de la angustia frente a caminos desconocidos y el uso de herramientas poco exploradas anteriormente.

Por otro lado, el cambio organizacional es posible para todas las empresas públicas o privadas con la voluntad, flexibilidad y capacidad de adaptación suficientes. Cambiar no es sencillo pues el ser humano suele no aceptar modificaciones por desconocimiento y desinterés acerca de las ventajas de hacerlo.

Bajo estas condiciones, el estudio compartido en este texto facilitó exponer dudas, temores y recomendaciones en el uso de la tecnología.

Antecedentes y planteamiento.

Con el fin de mejorar su producción basada en el aprendizaje, algunas empresas desarrollaron estrategias que son consideradas como antecedente de la gestión del conocimiento. El primer acercamiento formal fue el de Senge (2013) donde presenta un enfoque para transformar una organización tradicional hacia una inteligente. Esta propuesta induce cambios de conducta en personas y grupos a partir de la educación; así nacen iniciativas de gestión del capital humano que han mostrado ventajas competitivas para las empresas.

Por tanto, la gestión del conocimiento (*knowledge management*) es un concepto aplicado a la creación y la administración de un ambiente que fomente el conocimiento en beneficio de toda la organización (Hernández Rodríguez *et al.*, 2017, p.44).

En otro orden de ideas, en estudios realizados por la UNESCO (2004, p.19) se afirma que:

“La educación es el punto donde confluyen poderosas fuerzas políticas, tecnológicas y educativas en constante cambio, que tendrán un efecto significativo sobre la estructura educativa del mundo en lo que resta del siglo. Muchos países están involucrados en iniciativas que intentan transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje, preparando a los alumnos para formar parte de la sociedad de la información y la tecnología”.

Entonces, los retos que enfrenta la educación en el trabajo son: la actualización permanente de los facilitadores, los contenidos y la introducción de redes electrónicas para el aprendizaje.

Boude y Sarmiento (2016) afirman que el uso de tecnologías Web 2.0 en la educación a distancia es cada vez más común, siempre acompañado de un entorno amigable que permita a la comunidad escolar transitar hacia los entornos digitales sin sobresaltos innecesarios.

Así, la gestión del conocimiento se desarrolla en dos campos de acción: estratégicamente se centra en el potencial de las redes formales e informales para generar conocimiento, y funcionalmente se apoya de las TIC para formular información relevante en diferentes contextos de aprendizaje y campos de acción. Los espacios para tal gestión pueden ser presenciales y virtuales, con el propósito de compartir conocimiento mediante reuniones de trabajo interdepartamentales, comunidades temáticas y encuentros nacionales e internacionales.

Al respecto, la modalidad virtual o a distancia tiene una creciente aceptación por ser más amigable con la comunidad educativa al usar tecnología, sin requerimientos de espacio físico igual y con actores vinculados mediante una plataforma en línea.

Es importante resaltar que la gestión del conocimiento en los centros de trabajo también está demostrando ser una excelente opción ante el confinamiento social, entre sus beneficios están: flexibilidad de horarios, manejo del espacio, economía, y ser una forma dinámica, creativa e interactiva de consumir contenidos que fomentan la autonomía del participante con la guía del facilitador.

De esta manera, la tecnología está alterando la forma en que los consumidores se relacionan con las instituciones y sus facilitadores, provocando una evolución en la educación. Ahora, en un mundo cada vez más virtual, todo puede ser resuelto digitalmente y el éxito de esta modalidad parece consolidarse y aumentar.

Marco referencial

Los desafíos que enfrenta la educación moderna requieren entornos educativos globalizados y cercanos a sus usuarios, acuerdos políticos y reformas en el sector que este confinamiento tan prolongado han evidenciado.

Para Guizar (2013, pp.1-14), por ejemplo, el DO surge en el plano académico y profesional a fines de 1960, siendo Richard Beckhard su primordial impulsor; lo define como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización para incrementar su eficiencia y salud mediante intervenciones planeadas desde el interior de la empresa, y emplea conocimientos de ciencias del comportamiento. Otras corrientes lo plantean como una respuesta al cambio, un plan educacional con el objetivo de cambiar creencias, reacciones, valores y construcciones de las empresas, en consecuencia, estas logren ajustarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos retos y al aturdidor ritmo del cambio (Bennis, 1969).

El DO implica un plan educativo que usa amplios medios probables de comportamiento, con base en vivencias, a fin de lograr mejores posibilidades organizacionales en un ambiente cambiante.

Dadas las definiciones anteriores, la propuesta adaptativa del DO está centrada en la educación como trampolín de transformación. Sin embargo, para darle certidumbre y dirección es indispensable un diagnóstico que permita elegir y orientar las estrategias necesarias para consolidar las iniciativas de cambio.

Según Garsán (2020), los retos inmediatos frente al cambio delatan: la nueva brecha digital que genera condiciones de desigualdad por la conectividad; la motivación del participante; y el diseño del programa. El primer reto, según Warschauer (2003, p.6): “está marcado no sólo por el acceso físico a los ordenadores y la conectividad, sino también a los recursos adicionales que permiten a las personas utilizar las nuevas tecnologías”. Como el personal que tiene internet y sabe utilizarlo, quienes tienen internet y no saben utilizarlo, y aquellos que no tienen internet. El segundo reto es incentivar la participación en el nuevo esquema, incluso a costa de las dificultades anteriores. El tercer reto consiste en proponer un programa que permita adaptar contenidos a entornos digitales sin sacrificar la excelencia.

Escenario de estudio

El universo físico y temporal del caso de estudio es la Dirección de Desarrollo Humano (DDH) de la Oficialía Mayor del gobierno del estado de San Luis Potosí y tiene como misión: diseñar estrategias de cambio del capital humano, satisfaciendo las necesidades de profesionalización y consultoría de las dependencias del estado a través de la planeación, la promoción y la ejecución de programas de inducción y capacitación para el personal de reciente ingreso, para quienes se promueven para otro cargo o cambian su adscripción de manera que puedan desempeñar eficientemente su servicio según el plan estatal de desarrollo vigente (Poder Ejecutivo del Estado San Luis Potosí, 2018, p.13).

Derivado de la crisis sanitaria global por la covid-19 que confinó a la mayoría del personal burócrata de SLP en sus hogares para trabajar durante los últimos seis meses del 2020, la consultora encargada del estudio se dio a la tarea de iniciar un proceso interno de cambio a partir del análisis de las fortalezas y oportunidades para proponer estrategias de enseñanza virtual y, así, atender las necesidades como centro de profesionalización. Cabe señalar que la dirección, en su capacidad de gestión administrativa, ha sido capaz de entender el momento actual de confinamiento y se vio involucrada en todo el proceso de innovación.

El desafío del cambio

La gestión del cambio es un proceso racional, emotivo y sistémico que busca llegar a soluciones y estados de excelencia, motivar la participación y el compromiso de los colaboradores y requiere acciones de aprendizaje y desaprendizaje.

El enfoque más usado para la administración del cambio organizacional es el modelo de raíz cuadrada (figura 1) propuesto por Lewin (1958), cuyo método inicia con el descongelamiento inicial de los sistemas de trabajo. El cambio contempla las iniciativas de transición a otro estado y el recongelamiento de las mismas ocurre para asegurar su permanencia a través del control y el seguimiento de los nuevos estándares adquiridos; pero debe realizarse disciplinadamente en sus tres etapas para brindarle certidumbre al cambio planteado.

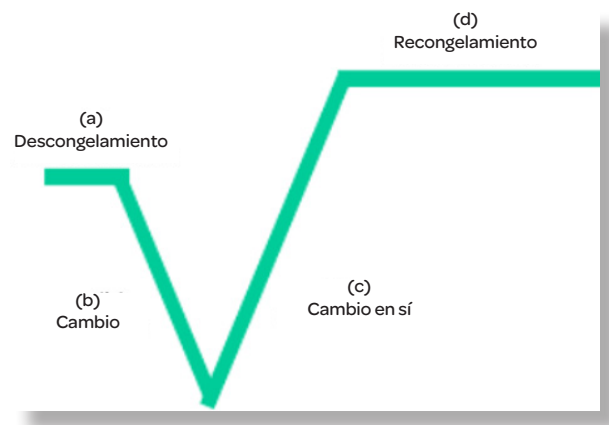


Figura 1. Modelo de raíz cuadrada de Lewin. Fuente: Guizar (2013, p.29).

Descongelamiento o diagnóstico

Reunión inicial de confrontación entre directivos y el equipo de trabajo. En esta etapa se discutió la situación del centro de trabajo ante el confinamiento y se manifestó la posibilidad de reportar los indicadores en cero a partir de abril de 2020, poniendo en riesgo los objetivos de la institución.

Los acuerdos inmediatos tuvieron como desafío elaborar una auditoria FODA para identificar áreas de oportunidad y discutir las dificultades de la brecha digital entre los diferentes colaboradores de tal manera que se pueda entender y atender la angustia del cambio y administrar el conflicto de manera positiva.

Cambio o intervención

Incorporar nuevas estrategias didácticas, administrar la resistencia al uso de las TIC y a esquemas de trabajo congruentes con el escenario actual fueron los desafíos de esta etapa.

Los acuerdos alcanzados incluyen buscar capacitación inmediata en el uso de plataformas digitales, incorporar una certificación de cursos en línea, y diseñar y compartir el programa de capacitación incorporando las TIC.

Recongelamiento

Aceptar la realidad presente y la consecuente normalidad posterior permitió replantear nuevas formas de educación en el trabajo apoyados en la tecnología. Los desafíos de esta etapa incluyen mantener la motivación de los facilitadores por aprender a manejar nuevas herramientas y asumir

como responsabilidad la transmisión de esa energía positiva hacia los participantes en los eventos de capacitación.

Los acuerdos alcanzados para mantener la moral en alto estuvieron alentados al compartir casos y experiencias de éxito, autoevaluar los resultados inmediatos y con base a ellos hacer las propuestas para mantener o replantear las estrategias del programa.

Problemática

Para Marín (2002) la crisis es el punto de quiebra entre las viejas y nuevas costumbres. Estar bajo estas condiciones pone a prueba la creatividad, flexibilidad e interés en mejorar a partir de cuatro elementos permanentes que la teoría organizacional resalta como detonadores del cambio planeado: el análisis del entorno, los mercados, la innovación y la propuesta de configuración organizacional.

Los datos recolectados a través de la técnica FODA (figura 2), cuyo instrumento analítico presenta la realidad objetiva de la institución, fue la guía para reorientar políticas y acciones, promover el cambio y disminuir las situaciones de riesgo (Ponce, 2006).

Matriz FODA

Empresa: Oficialía Mayor DDH. **Elaboró:** Mtro. Efraín Saucedo López. **Fecha:** 11/04/2020.

Factores internos Factores externos	Fortalezas F1 Capital humano competente y sensible a la innovación. F2 Capacidad de gestión en ambientes colaborativos.	Debilidades D1 Equipamiento de tecnología y ancho de banda. D2 Plataforma institucional amigable (de fácil acceso). D3 Salud financiera sujeta al presupuesto.
Oportunidades O1 El uso de las TIC, TEC y TAC para trascender las fronteras del aula. O2 Aumento de clientes cautivos al interior del estado.	FO (Maxi-Maxi) Componente Capacitación , acreditación y certificación en recursos tecnológicos.	DO (Mini-Maxi) Componente Logística de equipamiento e instalaciones para la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje.
Amenazas A1 Conectividad lenta y deficiente. A2 Creciente competencia en el sector <i>consultoría</i> .	FA (Maxi-Mini) Componente Programas de profesionalización a distancia (clientes) y aumento de beneficiarios.	DA (Mini-Mini) Componente Cancelar operaciones presenciales para reducir riesgos de contagio e impulsar la educación a distancia sin sacrificar la calidad .

Figura 2. La matriz FODA. Fuente: Ponce (2006, p.5).

Aproximación diagnóstica

Fortalezas: las bondades internas de la DDH se encuentran en su personal y en la gestión administrativa al motivar y promover la innovación.

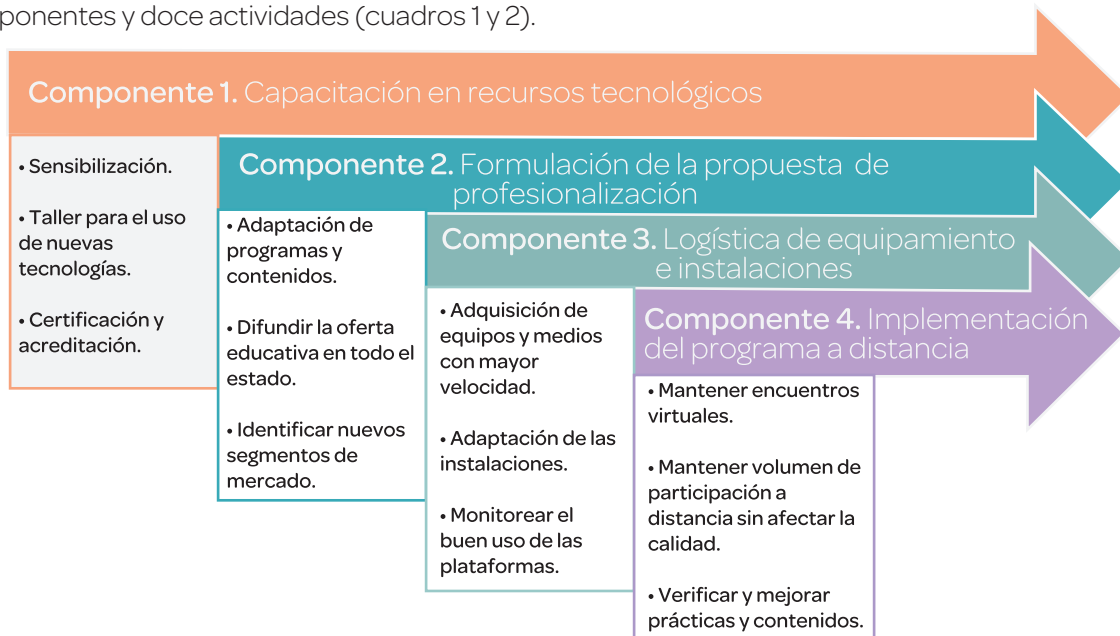
Oportunidades: aprovechar que la gestión administrativa comparte el interés en el uso de las TIC para trascender las fronteras del aula de capacitación, potenciar el trabajo colaborativo y garantizar el manejo tecnológico y el uso de plataformas digitales (*Zoom*) para promover la autonomía del participante.

Debilidades: falta de soporte técnico en el manejo de las TIC, necesidad de sensibilizar al personal renuente hacia la incorporación de nuevas herramientas didácticas (*Prezi, Moodle*).

Amenazas: pérdida de competitividad ante cambios propiciados por la pandemia y el nuevo modelo educativo (NME) en su modalidad virtual para fomentar competencias con sistemas de educación a distancia que garanticen el fácil acceso a contenidos y herramientas didácticas.

Perfil de configuración de la propuesta

A partir de la matriz FODA (figura 2), la institución tiene su mayor potencial en su personal y en sus habilidades de gestión colaborativa que facilitan la innovación y la mejora como ejercicios continuos. A partir del cruce de las cuatro variables de diagnóstico de la matriz, la propuesta se desglosa en cuatro componentes y doce actividades (cuadros 1 y 2).



Cuadro 1. Componentes de la propuesta estratégica para la DDH.

Los **componentes estratégicos** contienen acciones puestas en marcha que representan la inversión en la mejora continua: reinventarse, evaluarse para mejorar, y optimizar los recursos y el ancho de banda para mantener la conectividad en un nivel aceptable.

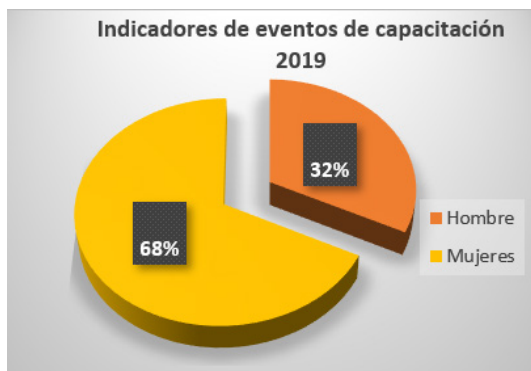
Componente	Objetivos	Actividades	Responsable	Fecha
Componente 1 (FO) Capacitación en recursos tecnológicos	Usar de manera eficiente las TIC y las TAC para atender a la mayor cantidad de población. Identificar Certificaciones en modalidad virtual.	a) Sensibilización con la auditoría FODA (áreas de oportunidad). b) Taller de recursos tecnológicos, TIC y TAC (digitalización de documentos acerca del uso de plataformas). c) Certificación y acreditación de educación en línea.	Planeación y gestión administrativa. Jefatura de soporte técnico.	Abril-mayo de 2020.
Componente 2 (FR) Formulación de la propuesta	Atender demanda vigente de servicios de a distancia Actualizar contenidos y recursos de manera intuitiva y amigable	a) Adaptar contenidos a entornos virtuales e interactivos. b) Difundir la oferta al sector burócrata en todo el estado. c) Identificar los segmentos de mercado que no han sido abarcados.	Planeación y Jefatura de Capacitación.	Junio-julio de 2020.
Componente 3 (DO) Logística de equipamiento e instalaciones	Modernizar equipos e instalaciones Ampliar ancho de banda para usos de tecnologías y monitoreo de plataformas.	a) Adquisición de equipo y medios (plataformas). b) Adaptación de las instalaciones. c) Monitoreo de frecuencias de entrada y buen uso de las plataformas.	Soporte técnico. Gestión administrativa.	Permanente.
Componente 4 (DR) Programa a distancia	Incrementar la población beneficiada respecto al año anterior.	a) Mantener encuentros virtuales para disminuir riesgos de contagio. b) Mantener el volumen de participación a distancia sin afectar la calidad del servicio. c) Verificar y mejorar las expectativas.	Planeación y Jefatura de Capacitación.	Permanente.

Cuadro 2. Configuración de acciones con los componentes estratégicos para la DDH.

Los resultados esperados

Adaptarse a un entorno virtual de trabajo no es fácil, sobre todo cuando los cambios exigen una reinversión inmediata. Los resultados obtenidos durante el periodo inmediato anterior del año 2019 nos arrojaron un total de personal capacitado de 5937 personas de las cuales 68% (4020) son mujeres y 32% (1917) hombres, todos de la ciudad capital, San Luis Potosí.

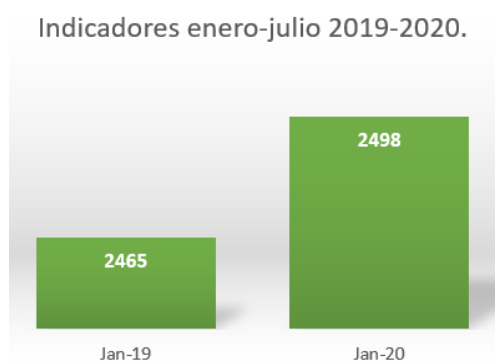
Durante el mes de abril (etapa de descongelamiento o sensibilización) se experimentó una fuerte caída en los eventos de capacitación, de 18 en abril de 2019 a 2 en el mismo mes de 2020. Esto representa una caída de 90% en los indicadores según consta en el informe de desempeño de la DDH (2019).



Gráfica1. Indicadores 2019.

Expuesto lo anterior, el reto propuesto para el 2020 y posterior a la pandemia y el confinamiento social es alcanzar los últimos indicadores y si no es posible crecer al menos mantener la meta del 2019 a través del uso de la tecnología, traspasando las fronteras del aula y llegando al interior del estado.

A continuación se presenta un gráfico comparativo hasta el mes de julio donde pasamos de 2465 personas beneficiadas en 2019 a 2498 para el mismo mes. Esto evidencia que las metas podrían cumplirse e incluso rebasarse.



Gráfica 2. Indicadores de enero a julio 2019-2020. Datos tomados de los indicadores de desempeño de la DDH.

Indicadores / Año	Hombres	Mujeres	Total
2019	812	1653	2465
2020	602	1896	2498

Panorama de beneficios

La experiencia ha sido realmente alentadora desde que se experimentaron las dificultades del entorno y la abrupta caída de los indicadores de desempeño en el centro de trabajo estudiado; la fuerza de voluntad y la visión compartida del equipo resultaron cruciales para seguir trabajando en el objetivo de la empresa.

Los beneficios esperados

A nivel individual: mayor certidumbre, seguridad y confianza en los servicios de profesionalización a través del uso de recursos virtuales de enseñanza.

A nivel institucional: proyección como una dependencia abierta a la innovación; que usa el conocimiento y la visión sistémica en la conformación de sociedades de aprendizaje como trampolín de cambio.

A nivel social: contribuir al desarrollo de la imagen de la burocracia gubernamental como un equipo profesional certificado y sensible a las necesidades de los usuarios y a su vocación territorial.

| Conclusiones

La innovación es una realidad evidente y en las condiciones del escenario actual es indispensable reconocer el cambio generacional donde convergemos nativos y migrantes digitales, donde los primeros buscan un escenario de educación más autónomo, independiente y amigable pero a la vez las garantías de inmediatez que aportan las TIC.

Es recomendable el uso de entornos virtuales porque se ha modificado la relación de las empresas con sus usuarios y se confirma que la oportunidad de cambio e innovación se extiende también a los escenarios de la educación laboral en empresas públicas y privadas. El reto está en la participación, la iniciativa y el respaldo de la gestión administrativa para seguir sosteniendo y fomentando prácticas innovadoras en los servicios y así garantizar su permanencia y competitividad en el mercado.

En conclusión, los entornos virtuales de educación en el trabajo representan una importante oportunidad de mantener vigente la profesionalización del colaborador para fomentar la mejora continua y la competitividad de los centros laborales. Sin embargo, esta nueva modalidad genera angustia entre los migrantes digitales por la falta de conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías; ante estas circunstancias, los facilitadores deben ser tolerantes, empáticos y conscientes de lo que esto significa y asumir los retos de este cambio entre los colaboradores longevos.

Finalmente, el teletrabajo abrió las puertas de la intimidad del hogar y en el trabajo en casa estamos aprendiendo a encontrar el equilibrio necesario entre la vida doméstica y el trabajo. Por ahora, esta normalidad diferente requiere ser asumida como un nuevo estilo de vida, no lo suframos, aprendamos de él.

| Bibliografía y referencias

- Boude Figueredo, O. y Sarmiento, J. A. (2016). Herramientas web 2.0: efecto en los aprendizajes de los jóvenes colombianos. *Opción*, 32(11):1012-1587.
- Crozier, M. y Ferreiro, J. (1992). *Estado modesto, Estado moderno. Estrategia para el cambio*. México: FCE.
- Garsan, L. (2020). *La brecha digital: acceso y uso de las TIC*. www.academia.edu/3079288/La_brecha_digital_acceso_y_uso_de_las_TIC
- Grangel, R., Campos, C., Rebollo, C., Remolar, I. y Palomero, S. (2012). Metodología para seleccionar tecnologías Web 2.0 para la docencia. *Jornadas de Enseñanza de la Informática* (18es: 2012: Ciudad Real).
- Guízar Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

- Hernández Rodríguez, C., Cano Flores, M. y Arano Chávez, R. M. (2017). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas*. www.uv.mx/jiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. En Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. y Hartley, E. L. (Eds.). *Readings in social psychology*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Margalef García, L. y Arenas Martija, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, (47):13-31.
- Marín, A. (2012). *Cómo recuperar su empresa. Un método sencillo y eficaz para gerenciar la crisis*. Bogotá: Norma.
- Molina, N. P. (2005). Herramientas para investigar. ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la salud visual y ocular*, (5):73-75.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Int. J. Technology Management. Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11(7/8):833-845.
- Poder Ejecutivo del Estado San Luis Potosí. (2018). Reglamento Interno de la Oficialía Mayor. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado*. San Luis Potosí.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1):113-130.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., Judge, T., Pineda Ayala, L. y Garza Estrada, R. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Addison-Wesley.
- Senge, P. (2007). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.
- Senge, P. (2013). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Unesco. (2004). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente. Guía de planificación*. Francia: Unesco.
- Warschauer, M. (2003). *La brecha digital acceso y uso de las TIC*. www.academia.edu/3079288/La-brecha-digital-acceso-y-uso-de-las-TIC.