

XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María, 2022.

Desarrollo de habilidades blandas-soft skills en el liderazgo, indispensables para las organizaciones 5.0.

Durán G, Marta Gisela y Durán G, Marta Gisela.

Cita:

Durán G, Marta Gisela y Durán G, Marta Gisela (2022). *Desarrollo de habilidades blandas-soft skills en el liderazgo, indispensables para las organizaciones 5.0. XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xi.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.vii.congreso.de.ciencias.economicas.del/108>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/er0M/NNg>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Desarrollo de habilidades blandas-*soft skills* en el liderazgo, indispensables para las organizaciones 5.0

Línea temática: Nuevas tendencias para la gestión estratégica del talento humano. Gestión del conocimiento; Gerencia y Tecnologías de información.

Durán Gamba Marta Gisela. Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás USTA Colombia, Cra. 9 #72-90, Bogotá, D.C. Email: martaduran@usantotomas.edu.co

Resumen

En un entorno de gran incertidumbre para las organizaciones, el liderazgo tiene el desafío de adaptarse rápidamente al contexto y direccionar al personal en sus procesos de desarrollo, entendiendo las exigencias que la revolución 5.0 plantea para la gestión del cambio como son el Big Data, la inteligencia artificial, el liderazgo tecnológico, el aprendizaje organizacional, entre otros. Por ello, cobran mayor relevancia las habilidades blandas o *soft skills* en comparación con las duras. Esta investigación busca identificar las tendencias frente a las habilidades blandas en las organizaciones. Se aborda metodológicamente mediante un análisis bibliométrico, con una base de datos según las variables de interés entre los años 2011 y 2022, a través del software VOSwier se realiza un análisis mixto. Esta investigación, se fundamenta en la teoría de gestión por competencias (Levy-Leboyer, 2001) en el contexto del aprendizaje en las organizacional.

Palabras Clave: Habilidades blandas, Organizaciones 5.0, liderazgo, inteligencia artificial.

Resumo

Em um ambiente de grande incerteza para as organizações, a liderança tem o desafio de se adaptar rapidamente ao contexto e direcionar a equipe em seus processos de desenvolvimento, entendendo as demandas que a revolução 5.0 impõe para a gestão de mudanças como Big Data, inteligência artificial, liderança tecnológica, aprendizagem, entre outros. Por esta razão, as soft skills ou soft skills são mais relevantes em comparação com as hard skills. Esta pesquisa busca identificar tendências em soft skills nas organizações. É abordado metodologicamente através de uma análise bibliométrica, com banco de dados de acordo com as variáveis de interesse entre os anos de 2011 e 2022, através do software VOSwier é realizada uma análise mista. Esta pesquisa baseia-se na

teoria da gestão por competências (Levy-Leboyer, 2001) no contexto da aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Soft skills, Organizações 5.0, liderança, soft skills.

Introducción.

Hitos recientes como la pandemia a nivel global, han representado para las organizaciones, la sociedad y la economía en general, una gran incertidumbre, volatilidad y complejidad, adentrándose rápidamente a la revolución tecnológica 5.0 la cual genera el desafío a las organizaciones de integrar el trabajo de los sistemas de inteligencia artificial y el talento de las personas en su trabajo. Igualmente, la automatización y la interconectividad en la estructura de las organizaciones no es la única fuerza que influenciará el futuro del trabajo, también se deben considerar cambios de gran importancia entre ellos los altos niveles de migraciones y su repercusión en aspectos como los demográficos, las tasas de envejecimiento, natalidad y mortalidad. Las transformaciones en la educación, los cambios climáticos, políticos, los esquemas de consumo, sistemas políticos, económicos y educativos, entre otros a nivel regional, nacional e internacional, (Rubi et.al., 2020).

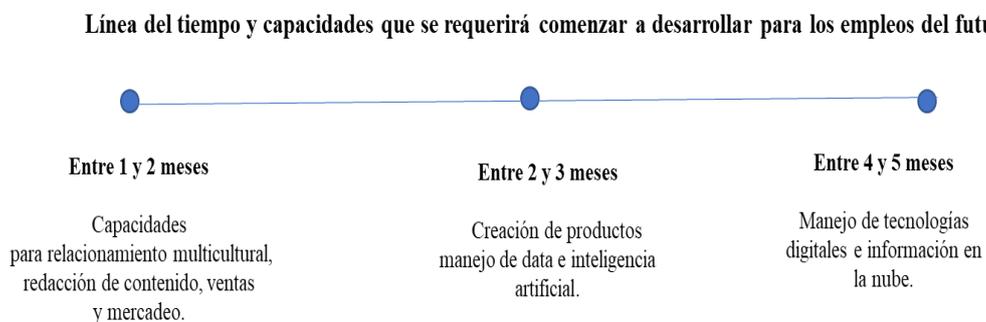
Por lo anterior, entidades de carácter internacional como la ONU mediante el Pacto Global (2000), la OCDE (2019), la Misión Internacional de Sabios (Misión de Sabios, 2019), entre otras, instan a las organizaciones en general y a los sectores educativos a gestionar el cambio organizacional, a través del desarrollo de competencias transversales entre ellas las multiculturales en sus líderes, ajustadas en clave de comportamiento según las características del futuro del trabajo, de modo que fomenten la creación, difusión y absorción del conocimiento como parte de las prácticas esenciales para influir tanto en el contexto nacional como internacional. Esto, bajo el entendido de que las diferencias culturales influyen en los valores y en la manera de hacer las cosas tanto en la cultura organizacional y social (Hofstede, 2001). Así mismo, las características de la cultura permiten prever las particularidades y conductas de sus líderes, las cuales son funcionales para dicha cultura (House & Aditya, 1997).

Claramente el trabajo automatizado como consecuencia de la revolución 5.0 no significa que sea eficiente, ni tampoco implica necesariamente la pérdida masiva de empleos, pero requiere que los trabajadores desarrollen nuevas competencias y ocupaciones (Rubi et.al., 2020). De acuerdo con el estudio realizado por el Foro

Económico mundial para 2025, 85 millones de puestos de trabajo podrían ser desplazados por un cambio en la división del trabajo entre las personas y las máquinas. Por ello, frente al futuro de los empleos al año 2025, el 40% de los trabajadores necesitarán volver a capacitarse aproximadamente en seis meses, tanto en el aprendizaje para el uso de nuevas tecnologías, pero particularmente trabajar en el desarrollo de habilidades blandas como: el pensamiento crítico, la resolución de problemas, nuevas capacidades para la autogestión entre ellas el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad. Así mismo, le siguen la creatividad, la originalidad, la iniciativa, el liderazgo, y la capacidad de influir socialmente.

Cabe resaltar que la mayor proporción de capacitación para los trabajadores frente a estos retos se llevará a cabo al interior de la organización por lo menos en un 39%, el 16% de la formación se complementará con el aprendizaje mediante plataformas de aprendizaje y el 11% de la formación será desarrollada por consultores externos. A continuación, se describen:

Figura 1. Línea de tiempo las capacidades que serán necesarias para los trabajos del futuro



Fuente: Elaboración propia, adaptada del Foro Económico Mundial (2022).

En relación al liderazgo concretamente y dadas las nuevas formas de trabajo, requieren replantear y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, es decir aquellos que se han basado en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos con los subordinados, y con una perspectiva en un contexto local, enfocados en una sola persona y en relaciones individuales o interpersonales con los subordinados. Estos cambios deben darse teniendo en cuenta las características de los actuales equipos de trabajo, es decir, son virtuales, geográficamente distribuidos, autónomos, conllevan a que el líder desarrolle formas de relacionamiento distintas a las tradicionales, por tanto, su énfasis

será la delegación de funciones y caracterizarse por un liderazgo compartido, relacional, estratégico y ajustado al trabajo global (Gil, et al. 2011).

Una de las formas habituales del ejercicio del liderazgo es trabajar cara a cara con los miembros de los equipos, sin embargo, el trabajo mediado por las tecnologías, tiene unas particularidades muy importantes para la gestión exitosa del líder, como la falta de relaciones establecidas con anterioridad con los miembros del su equipo de trabajo que promuevan el desarrollo de relaciones de confianza, la cohesión, la ausencia de procedimientos compartidos, una menor identidad grupal debido a la dispersión geográfica, equivocaciones como resultado de las restricciones de comunicación, así como una mayor dificultad en la gestión del líder por el escaso contacto directo con el equipo (Huang et al., 2010). Por lo cual, se ha encontrado que en condiciones de trabajo remoto los líderes son más eficaces cuando tienen competencias tales como realizar simultáneamente múltiples roles, manifestando sus destrezas para afrontar situaciones complejas (Kayworth y Leidner, 2003).

Las organizaciones que cuentan con líderes competentes y efectivos para afrontar los cambios ágiles del contexto, se distinguen particularmente por: tener una disposición para lograr analizar e interpretar información compleja desde la perspectiva de los negocios, a nivel emocional son resilientes ante los desafíos globales, esto quiere decir que no solamente se limitan a manejar el estrés y la frustración ante las situaciones, son hábiles para construir relaciones sólidas en distintos entornos. Además de ajustar y mejorar sus capacidades técnicas y las habilidades propias de su cargo. En este sentido, la formación formal implica un proceso sistemático con dos finalidades, la enseñanza y el aprendizaje. La enseñanza se dirige a mantener o a incrementar las competencias organizacionales, funcionales y específicas, que benefician tanto a la organización como al trabajador. El aprendizaje tiene el objetivo de transferir a su equipo de trabajo el conocimiento adquirido en sus distintas áreas en las que se desempeña, lo que incrementa tanto la satisfacción como la productividad (Bustamante et al, 2007).

Ahora bien, en el contexto de la gestión por competencias, son las personas las que crean, ejecutan y perfeccionan el logro de la misión, visión y valores, mediante sus competencias. Las competencias entonces, se consideran la suma de conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo que aportan valor a una

organización (Ulrich, et.al, 2012). También son un saber responsable y comprobado, que requiere movilizar, recursos, conocimientos y habilidades que adicionen valor económico y social a la persona y a la organización (Levy-Leboyer, 2001). Además, implican saber ser, saber hacer, y saber administrar los recursos (Escobar, 2005), y se desarrollan mediante procesos de enseñanza-aprendizaje de los individuos mediante métodos estructurados y predictivos como los *assessments centers*, que favorecen la aplicación del modelo de gestión por competencias. Estos, además, son utilizados para desarrollar las habilidades de trabajo cooperativo y comunicación en los líderes de distintos niveles de la organización. Son reconocidos como una práctica que ofrece mayor oportunidad de retroalimentación, preparación de planes de desarrollo para el líder y para las áreas de la organización. Normalmente conllevan una estructura organizada con objetivos concretos, aplicaciones sistemáticas, que se desarrollan mediante distintas actividades grupales, pruebas situacionales, casos, simulaciones, entre otros, y un grupo de evaluadores (Enríquez 2009).

Cabe señalar que se debe distinguir la formación y el entrenamiento como estrategias para potenciar las competencias en los trabajadores. La formación viene del verbo *formare*, o dar forma. Es decir, educar en una actividad o materia. Favorece las destrezas y los conocimientos, incide en las actitudes que se comparten con los demás trabajadores de la empresa. Se orienta especialmente al desarrollo integral de la persona. La palabra anglosajona *training* o entrenamiento en español, proviene del verbo en latín *trahere*, es atraer, arrastrar. Equivale a adiestramiento, este tiene el objetivo de enseñar destrezas y habilidades, mejorando el desempeño de los trabajadores (Bustamante et al, 2007). consideran que aun cuando se reconozca que la gestión por competencias es un factor de éxito importante en los programas de formación y entrenamiento debe ser, además, el medio para conseguir que los empleados logren desarrollar un nivel de expertos.

Por tanto, es pertinente perfeccionar las competencias blandas o *soft skills* reconocidas para el nivel jefes-líderes como: (a) *estratégicas*, aportan valor a la organización, facilitando comprender el entorno, dar un manejo apropiado a los recursos, orientarse al cliente y desarrollar un conjunto de relaciones efectivas coherentes con la misión organizacional; (b) *intratégicas*, necesarias para desarrollar personas a cargo, incrementando el compromiso y la confianza en la organización. Estas son la capacidad de cumplimiento y las habilidades de liderazgo, entre ellas, la capacidad de delegación,

de escucha empática, el trabajo en equipo; y, (c) *de eficacia personal*, indispensables para conducir equipos, ya que facilitan al directivo, relacionarse y desempeñarse exitosamente, mediante: la proactividad, el autogobierno y el desarrollo personal, el manejo adecuado del estrés, el equilibrio propio y la autonomía (Cardona et al., 2001).

Metodología

Esta investigación se realizó mediante una recolección bibliométrica, así como el diseño de una base de datos según las variables de interés: liderazgo, gerencia de personal, y habilidades blandas o soft skills. Para la identificación de los documentos en Web of Science WOS reconocida como unas bases de publicaciones multidisciplinarias, en este caso se delimitaron a las disciplinas de ciencias sociales, administración de empresas, psicología y ciencias sociales en un periodo comprendido entre los años 2011 y 2022. Los estudios bibliométricos son usados para la revisión de la literatura, señalan el avance y la productividad científica, e indican la calidad de las investigaciones en una determinada disciplina (Dorta-Contreras, 2018). La bibliometría implica un análisis cuantitativo de la temática estudiada. Para este caso se desarrolló un análisis bibliométrico de desempeño, para ello, se diseñó la base de datos y se usó el software VOSviewer, a través del cual se analizó la productividad de los autores durante los últimos años, las principales revistas con publicación científica, artículos con mayor número de citas, la coocurrencia de términos, así como la red de acoplamiento bibliográfico de documentos.

Para esta investigación se utilizó una muestra 293 documentos, con la siguiente ecuación de búsqueda: TITLE-ABS-KEY (leadership OR management OR personel AND management) AND (soft AND skills).

Resultados

De acuerdo al análisis se puede afirmar entre el 2017 al 2022, se han publicado 241 documentos científicos, cuya evolución ha incrementado significativamente durante el período analizado. A continuación, se muestra la relación entre el año de publicación el número de documentos científicos publicados y el porcentaje al que corresponde por año:

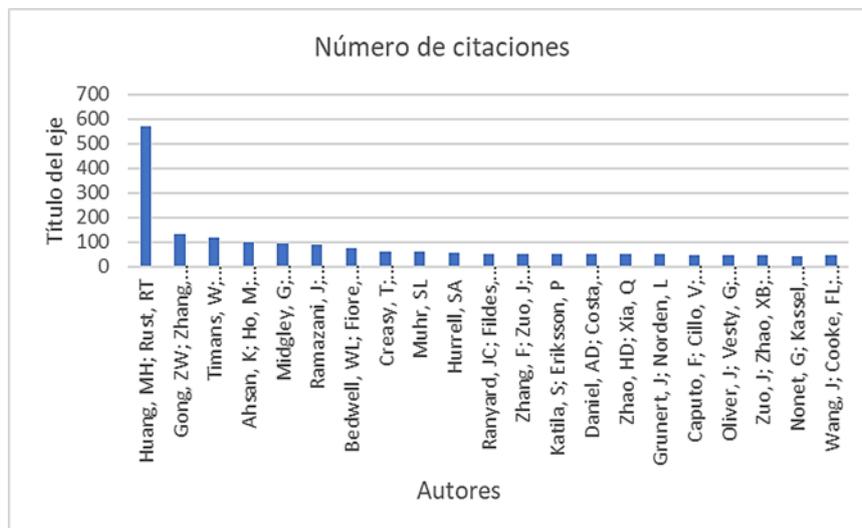
Tabla 1. Producción científica por año periodo comprendido entre 2017 al 2022

Año	Artículos científicos	Porcentaje
2021-2022	92	38.17 %
2020	42	17.42 %
2019	46	19.08 %
2018	27	11.20%
2017	34	14.10 %

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo que se observa en la tabla 1., el interés por el estudio del desarrollo de las habilidades blandas ha tenido un incremento significativo particularmente entre los años 2017 a 2022, el cual equivale al 82.25 % del total de la producción científica. También, es importante mencionar que el 83.70 % de la producción son artículos científicos en su mayoría en inglés. En este mismo contexto, los autores más citados en la temática de desarrollo de las habilidades blandas en líderes, se señalan en la gráfica 1.

Gráfica 1. Los autores más citados en el desarrollo de habilidades blandas en líderes.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las revistas científicas con mayor publicación al desarrollo de las habilidades blandas o *soft skills*, se identificaron las siguientes: Journal of Business Ethics, European Journal of Work and Organizational Psychology, Leadership Quarterly, Academy of Management Annals, Human Resource Development Quarterly, Leadership and Organization Development Journal, International Journal of Productivity and

- Ramazani, J; Jergeas, G (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education
- Bedwell, WL; Fiore, SM; Salas, E (2014). Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom
- Creasy, T; Anantatmula, VS (2013). From Every Direction-How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success
- Muhr, SL (2011) Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in Cyborg Leadership
- Hurrell, SA (2016) Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal, and the reporting of soft skills gaps
-

Discusión de resultados.

El desafío de las personas hoy en las organizaciones y particularmente en el sector servicios, es desarrollar habilidades blandas que favorezcan la dinámica interna así como la experiencia del cliente mediante un vínculo emocional, entre estas están las habilidades sociales, comunicación, capacidad para construir relaciones, solución de problemas, empatía, indispensables a fin de no ser reemplazados por las máquinas, esto debido a acelerado desarrollo de la tecnología (Huang et al 2018). Así mismo en el ámbito del *management* en términos de toma de decisiones, las organizaciones requieren profesionales que tengan la capacidad liderar procesos de negociación, lo que implica ser competente para persuadir, establecer consensos (Gong, et al., 2015).

Es de anotar que otras revisiones señalan que en el proceso de implementar modelos que reduzcan los tiempos de entrega de productos y mejora del servicio al cliente, es preciso que la organización cuente señale claramente un mapa de ruta, que se orienta a una cultura de cambio, a un ambiente de compromiso, partiendo porque los líderes sean protagonistas con una clara capacidad de comunicación (Timans, et al 2012).

Algunos estudios se han enfocado en identificar las capacidades necesarias para dirección de proyectos en las industrias, Ahsan et al (2013) encontraron que el perfil de quienes tienen esta responsabilidad a su cargo, se espera que cuenten con las siguientes habilidades blandas: capacidad de planeación, de gestión, de manejo del tiempo; ser

competentes para construir equipos eficientes y flexibilidad. Adicionalmente, el pensamiento crítico para lidiar con la complejidad (Ramazani y Jergeas 2015). Si bien, parte de las capacidades blandas o soft skills, hacen parte de los rasgos de personalidad, en distinta medida para cada individuo. Sin embargo, es de gran importancia desarrollarlas en los procesos de formación profesional, pese a que las organizaciones capaciten para ello las universidades deben trabajar en una preparación que se oriente hacia su desarrollo, como es el caso de la innovación, la habilidad de autorregulación el manejo de conflictos (Bedwell et al. 2014; Salas 2013; Anantatmula, 2013).

Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, se puede afirmar que el desarrollo de las habilidades blandas o soft skills, es una necesidad apremiante para los trabajadores y en particular para los líderes, ya que son estos quienes movilizan la gestión del cambio y a su vez son un referente para sus equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, es responsabilidad tanto de las organizaciones como de cada de sus colaboradores propender por el perfeccionamiento de sus competencias a través de programas de formación, a fin de ser eficaces y mantenerse empleables en contexto caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, particularmente en tiempos donde el avance acelerado de la inteligencia artificial puede desplazar el trabajo de las personas.

Referencias

- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54.
- Bedwell, W. L., Fiore, S. M., & Salas, E. (2014). Developing the future workforce: An approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 171-186.
- Bessen, J., Goos, M., Salomons, A. y Van Den Berge, W. (2019). Automatic Reaction: What happens to workers at firms that automate? CBS Working Paper.
- Bustamante, M. C. A., Martínez, Á., Fandiño, A., & Fajardo, S. C. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *Diversitas*, 3(1), 151-174.
- Cardona, P., Chinchilla, N. & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School, Occasional Paper*, 0-4, 1-26.
- Castillo, A. A. V., Martínez, S. C., Flores, L. G., Villacampa, G. G., & Malagón, Y. B. (2018). Análisis bibliométrico de la producción científica de la Revista Universidad Médica Pinareña, 2014-2017. *Universidad Médica Pinareña*, 14(3), 238-247.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51.
- Dorta-Contreras, A. J. (2018). Ciencia a la medida. Estudios bibliométricos y cuantitativos en una nueva sección. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 17(4), 508-509.
- Enríquez, Á. M. (2009). *De las competencias al centro de evaluación*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Foro económico mundial (2020). Recuperado el 01 de Julio de 2022 de: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29561/1/El_futuro_del_empleo_segun_el_Foro_Economico_Mundial.pdf OCDE, (2019). Recuperado el 11 de noviembre de 2021 de: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2019-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>

- Foro económico mundial (2022). Recuperado el 30 de Agosto de 2022 de: <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles).
- Gong, Z., Zhang, H., Forrest, J., Li, L., & Xu, X. (2015). Two consensus models based on the minimum cost and maximum return regarding either all individuals or one individual. *European Journal of Operational Research*, 240(1), 183-192.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd Edition, USA, CA: Sage Publications.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098- 1110
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human relations*, 69(3), 605-628.
- Katila, S., & Eriksson, P. (2013). He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs. *Gender, Work & Organization*, 20(1), 71-84.
- Kayworth, T. y Leidner, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41
- Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gestión, 2000.

- Midgley, G., Cavana, R. Y., Brocklesby, J., Foote, J. L., Wood, D. R., & Ahuriri-Driscoll, A. (2013). Towards a new framework for evaluating systemic problem structuring methods. *European Journal of Operational Research*, 229(1), 143-154.
- Muhr, S. L. (2011). Caught in the gendered machine: On the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 337-357.
- OCDE, (2019). Recuperado el 11 de Julio de 2022 de: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2019-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- ONU (2000). Recuperado 07 de Junio de 2022 de: <https://pactoglobal.cl/eventos-rse-pacto-global-chile/que-es-pacto-global/#:~:text=Pacto%20Global%20nace%20oficialmente%20el,Davos%20en%20Suiza%2C%20en%201999.>
- Pin, J. R., & Llera, G. G. (1994). Dirigir es educar. *Editorial Mc Graw Hill*.
- Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41-52.
- Ranyard, J. C., Fildes, R., & Hu, T. I. (2015). Reassessing the scope of OR practice: The influences of problem structuring methods and the analytics movement. *European Journal of Operational Research*, 245(1), 1-13.
- Rubbi, L. N., Barlaro Rovati, B., & Petraglia, A. (2020). Lost or saved? The future of work in the face of the fourth Industrial Revolution
- Scott, C. L. (2015). El futuro del aprendizaje 2¿Qué tipo de aprendizaje se necesita para el siglo XXI?
- Timans, W., Antony, J., Ahaus, K., & van Solingen, R. (2012). Implementation of Lean Six Sigma in small-and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands. *Journal of the Operational Research Society*, 63(3), 339-353.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.