



## XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

### “Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

#### Importancia de las habilidades socioemocionales en la práctica del liderazgo

**Temática:**

Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional

**Modalidad:**

Protocolo de investigación

**Autora responsable:**

María Leticia Verdugo Tapia

[mlverdugo@pitic.uson.mx](mailto:mlverdugo@pitic.uson.mx)

Cel: 6621 68-57-77

Universidad de Sonora

Reforma y Luis Donaldo Colosio

Hermosillo, Sonora. C.P. 83000

**Coautores:**

Josefina Ochoa Ruiz

[jochoa@pitic.uson.mx](mailto:jochoa@pitic.uson.mx)

Sergio Ramón Rossetti López

[sergior@pitic.uson.mx](mailto:sergior@pitic.uson.mx)

Isaac Shamir Rojas Rodríguez

[shamirr@pitic.uson.mx](mailto:shamirr@pitic.uson.mx)

Manuel Arturo Coronado García

[arturo.coronado@unison.mx](mailto:arturo.coronado@unison.mx)

9 al 13 de septiembre de 2019

Ciudad de México

## **Importancia de las habilidades socioemocionales en la práctica del liderazgo**

### **Resumen**

En esta investigación se analizan primeramente aspectos generales del entorno que repercuten en el desarrollo de las organizaciones, en cuanto a la complejidad que representan las innovaciones disruptivas que demandan líderes que tengan la preparación y capacidad de incorporarlas en su ámbito de trabajo, a través de lograr el crecimiento del capital intelectual para ser más competitivos y en este contexto, se establece la importancia de las habilidades socioemocionales en el desempeño de los líderes.. El objetivo de esta investigación es conocer el nivel en que los líderes empresariales perciben, comprenden y regulan sus emociones y las de los demás. Dentro del marco teórico se abordan los siguientes temas: Habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”, Inteligencia Emocional, Regulación Emocional, Liderazgo para la Cuarta Revolución Industrial. Asimismo, se presenta el instrumento a utilizar: la Escala de Inteligencia Emocional Rotterdam (REIS) que incluye las siguientes dimensiones: Evaluación de las emociones centradas en sí mismo, Evaluación de la emoción centrada en el otro, Regulación de la emoción centrada en el yo, Regulación de la emoción centrada en el otro. Como conclusión se hace una valoración de la aportación del estudio en el reforzamiento del autoconocimiento y empatía de los líderes con sus equipos de trabajo.

### **Palabras clave**

Inteligencia emocional, liderazgo disruptivo, autoevaluación

## **Importancia de las habilidades socioemocionales en la práctica del liderazgo**

### **Introducción**

La atribución que se hace de las características del líder en el campo organizacional en relación con su eficacia, han sido muy diversas, contándose entre ellas, la inteligencia, la astucia, el don de gentes, (Rivera et al., 2018), aunado a sus conocimientos técnicos y hoy en día, los líderes tienen la necesidad de ejercer un liderazgo que enfrente con esa eficacia, los cambios tecnológicos y sociales dentro de las organizaciones, que están requiriendo de la implementación de nuevas estrategias para lograr y conservar competitividad.

A este respecto, Santos & Cunha (2014), citado en Rivera et al., (2018), establecen que un elemento clave para potenciar el Capital intelectual, es el liderazgo, a través de la creación de una arquitectura social que sea capaz de lograrlo, ya que la realidad en muchos casos, pone de manifiesto que se desconocen y/o se subutilizan las habilidades del personal.

### **Antecedentes**

Subbu & V Rajasekaran (2018), en su estudio sobre las habilidades para el empleo, realizado con el fin de conocer que habilidades se requiere desarrollar desde las aulas en el ámbito de educación superior, para su posterior ejercicio en la

práctica profesional, al llevar a cabo una revisión de diversos trabajos, resaltan la percepción de los empleadores de la importancia de las habilidades de comunicación, habilidades de trabajo en equipo, habilidades de resolución de problemas, habilidades de inteligencia emocional, habilidades de autoevaluación, entre otras. Y citan además, que en un estudio correlacional que realizaron, Abas & Ombra (2016), encontraron que la competencia en la adaptabilidad personal y el aprendizaje constante contribuye al desempeño contextual.

Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman "habilidades blandas" (Lazarus, 2013), citado en Tito Maya (2016).

### **Planteamiento del problema**

Se vive hoy en día una demanda constante de cambio e innovación ante el crecimiento de la competencia, de los mercados y de los avances tecnológicos que han venido forjando una era disruptiva en muchos aspectos, entre ellos en la forma de hacer negocios. Ante esto, se requieren en las organizaciones líderes flexibles, decididos, visionarios de mente abierta, empáticos, atributos que serían más predictivos de un actuar transformador, innovador, en el complejo contexto en el que se desarrollan.

Con lo anterior se reconoce que en lo que es la innovación disruptiva, el concepto de líder ha ido evolucionando junto con el resto de conceptos de liderazgo y de innovación. El líder ha de ser no sólo innovador sino profundamente transformador. Es por tanto, un agente de cambio, que siente el ser líder desde su interior y que se sabe capaz de dar el paso de liderar a otras personas, en equipos de alto rendimiento.

### **Objetivo**

El objetivo de esta investigación es conocer el nivel en que los líderes empresariales perciben, comprenden y regulan sus emociones y las de los demás.

### **Objetivos específicos**

Conocer el grado en que los líderes perciben y comprenden sus emociones.

Conocer el grado en que los líderes perciben y comprenden las emociones de los demás.

Conocer el grado en que los líderes regulan sus emociones.

Conocer el grado en que los líderes regulan las emociones de los demás.

### **Hipótesis**

**H1.** Los líderes tienen un nivel más elevado de la percepción y comprensión de sus emociones, que de la percepción y comprensión de las emociones de otros.

**H2.** Los líderes tienen un nivel más elevado de autorregulación de sus emociones, que de la regulación de las emociones de otros.

## **Marco Teórico**

### **Habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”**

Por su claridad, se presentan a continuación, conceptos básicos en este apartado, obtenidos en la investigación de Sánchez A., D. et. al., 2017:

“Habilidad es el ejercicio y entrenamiento que comprende la puesta en práctica de los saberes (saber, convivir, crear, gestionar, comunicar y hacer; BID, 2013), lo que permite, la capacidad de los estudiantes en un área profesional el ejercitar de lo que aprende.

Las habilidades duras (hard skills) son aquellos dominios en aspectos académicos o profesionales de un saber y se vinculan con los contenidos técnicos propios de su área de especialidad (Buxarrais, 2013), citado en Sánchez A., et al, 2017).

Con respecto a las habilidades blandas, se describen como “las competencias no cognitivas” (Singer, Guzmán y Donoso, 2009, p. 2), es decir, son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales y se trata de capacidades “comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo” (Valdevenito y Durán, 2013, p. 22)”.

Revisando conceptos de otros autores, se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas (Vera, 2016). Además Cinque (2015), citado por Vera (2016), asume que las habilidades blandas son importantes tanto para alcanzar éxito laboral como para que las personas sean felices.

Acorde con lo anterior, García Cabrero (2018), menciona que “existen habilidades y competencias que han sido identificadas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (hse). Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico, personal y profesional”.

Con el fin de una mejor comprensión del concepto, se hace referencia de las siguientes habilidades blandas que Vera menciona en su estudio: honestidad, comunicación efectiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, motivación, adaptabilidad, pensamiento creativo, haciendo hincapié en que a esta relación se le pueden adicionar otras contempladas en diversas investigaciones. Así se tiene que “las habilidades blandas incluyen la inteligencia emo-

cional, el pensamiento crítico, retroalimentación, resolución de problemas, redacción de informes y gestión de proyectos y de equipos” (Pulko y Parikh (2003) & Coates (2006), citados por Shekhawat, 2017).

De acuerdo con Schultz (2008), citado por Shekhawat (2017), las habilidades blandas juegan un papel muy importante en la conformación de la perspectiva de la persona y cita entre ellas, la habilidad de comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico, trabajo en equipo, gestión del tiempo, autoestima, inteligencia emocional, entre otras, y el pensamiento crítico como una de las habilidades esenciales en el lugar de trabajo a la par de las habilidades de análisis y resolución de problemas.

Se hace necesario dejar asentado que las habilidades blandas junto con las habilidades duras, conforman la competencia profesional de una persona que le permite el logro de sus objetivos y su realización en su trabajo, ya que en la práctica, los dos tipos de habilidades se complementarse entre sí. Al respecto, de acuerdo con Ortega (2016), no existe un criterio único con relación a la primacía de las habilidades blandas sobre las habilidades duras o viceversa, así como tampoco en la definición de las habilidades blandas y en su agrupamiento en categorías para su estudio.

Hasta el momento, la investigación ha establecido que las relaciones entre lo cognitivo, lo no cognitivo y los resultados de vida, existen; pero la información sobre



las causas y la naturaleza precisa de esas relaciones es menos definitiva. Lo que sí considera Ortega, es que el marco más común para el estudio de estas habilidades es el de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad, que son cinco grandes dominios que definen la personalidad y las diferencias individuales que incluye las siguientes categorías: apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, extraversión, afabilidad y estabilidad emocional y sitúa a la responsabilidad como el factor que tiene una mayor influencia en un buen desempeño profesional.

### ***Inteligencia Emocional.***

En la revisión bibliográfica realizada, entre las habilidades socioemocionales o “blandas” ha sido mencionada en repetidas ocasiones, la Inteligencia Emocional, IE, sea de manera general o en sus diversas dimensiones, y es precisamente en dos de sus dimensiones en las que se basa la presente investigación, como son el conocimiento y la regulación de las emociones propias y de otros.

La Inteligencia Emocional o I.E. es un término del que actualmente se escucha mucho en los diferentes ámbitos de la vida. Hasta no hace muchos años se consideraba que el cociente intelectual era un buen indicador para saber si una persona tendría éxito. Se afirmaba que con un test de inteligencia se podía establecer una relación entre el resultado académico y el éxito profesional de una persona.

Todo cambió cuando hace unas décadas, algunos investigadores comenzaron a detectar que las capacidades y habilidades para tener éxito en la vida no necesariamente estaban relacionadas con el alto nivel de cociente intelectual. Por lo que

éste no sería determinante para el éxito de una persona. Una afirmación que dio paso a teorías como la Teoría de la Inteligencia Múltiple de Howard Garner (1983), que intentaba explicarla desde una perspectiva diferente.

Más tarde, el psicólogo Daniel Goleman publicaba su libro “Emocional Intelligence” (Inteligencia emocional, 1995) en el cual el psicólogo estadounidense definía la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer sentimientos o emociones propias y ajenas, y la habilidad para gestionarlos”. Así, se considera la emoción como un estado puntual, reactivo y causado por un acontecimiento que normalmente precede inmediatamente en el tiempo. Cada vez que experimentamos una interrupción en el flujo de la vida, se producen emociones.

A partir de esas investigaciones, la Inteligencia Emocional ha tenido gran atención de la investigación dentro de los terrenos psicológico, educativo y de gestión, y ha propiciado debate relacionado con su definición. No obstante, existe un consenso general en que la IE se relaciona con la competencia de una persona para manejar las emociones e incluye la capacidad de valorar y regular sus emociones y las de los demás. En el dominio de la psicología, las investigaciones indican que la IE es relevante y se puede desarrollar para mejorar el desempeño individual, de grupo y organizacional (Neila et.al., 2016).

La inteligencia emocional (IE) se define como “la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los

demás (Goleman, 1999). Desde el surgimiento de este concepto, se ha considerado que la IE, como capacidad para gestionar las emociones, constituye un aspecto que afecta el desempeño de los individuos en el ámbito laboral” (Duque, 2017).

La I.E es una fuente importante de ventajas competitivas no solo a nivel individual sino colectivo, pues esta debe combinarse de igual manera con los elementos cognitivos de las personas, ya que “a pesar de la importancia que tienen los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales las que determinan resultados superiores en el ámbito profesional. Cuanto más complejo sea un trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque solo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona” (Guillén (2010), citado por Duque, 2012).

La Inteligencia Emocional, dentro del campo de estudio del comportamiento organizacional, se considera que predice con éxito el desempeño laboral y las habilidades de liderazgo (Malik, 2016).

### ***Regulación emocional.***

La regulación emocional es el proceso a través del cual las personas modulan sus emociones y modifican su comportamiento para alcanzar metas, adaptarse o promover el bienestar tanto individual como del entorno que lo rodea.

Primeramente, se debe de entender el término emoción. Por parte de la visión biológica, o básica, se considera que las emociones son un patrón observable específico y limitado de respuestas desencadenadas por la interpretación de una

situación, u objeto, como amenazante para el bienestar y la supervivencia. Esta visión clasifica las emociones en positivas y negativas. La perspectiva constructivista es la que, en la actualidad, tiene mayor influencia y considera a la emoción como una respuesta producida por la interpretación o análisis cognitivo de un evento significativo para el individuo, que lo prepara para desarrollar y ejecutar acciones adaptativas y funcionales. Las emociones se regulan con el fin de optimizar recursos y alcanzar metas tanto personales como sociales.

### **Liderazgo para la Cuarta Revolución Industrial**

Son relevantes los estudios que realizan los organismos internacionales relacionados con la competitividad y el desarrollo económico en el mundo, a través de los cuales son receptores de una información recopilada de manera directa de las organizaciones y la presentan en forma de índices o tendencias. Un ejemplo, relacionado con la temática de este trabajo, es el Reporte “El futuro de los empleos. Estrategia de empleo, habilidades y fuerza laboral para la Cuarta Revolución Industrial” del Foro Económico Mundial 2016 donde se habla de la Cuarta revolución Industrial y el Trabajo, un período de cambio disruptivo donde se requerirán líderes que puedan manejar el cambio con éxito, y en el que se establece que se estima que para el 2020 entre las diez primeras competencias más requeridas estén:

1. Solución de problemas complejos,
2. Pensamiento crítico
3. Creatividad

4. Gestión de las personas
5. Trabajo en equipo
6. Inteligencia Emocional
7. Juicio y Toma de decisiones
8. Orientación al servicio
9. Negociación
10. Flexibilidad cognitiva

Serradell (2018), sostiene que las decisiones que toman los directivos en la actualidad se rigen por elementos del entorno caracterizado en nuestros días por una alta volatilidad, gran incertidumbre, complejidad y una enorme ambigüedad, muchas veces difíciles de controlar, como pueden ser nuevos competidores o productos sustitutos, así como nuevas reglamentaciones y que el cambio se presenta con una mayor rapidez, lo que hace necesario, cada vez más, una planificación a corto plazo.

Al respecto, en su artículo Patricia Cánepa (2016) menciona que se requiere una redefinición de las Competencias y que “lo que se mantendrá serán las habilidades blandas, de colaboración, persuasión, entre otras, que acompañen las especialidades técnicas”.

A nivel local, recientemente, se tuvo la oportunidad de conocer cuáles son las competencias que están demandando los empresarios, de los egresados de los programas de Posgrados en Administración, en un Foro Empresarial se contó con la participación de líderes de empresas y de organismos empresariales de diver-

tos giros, con motivo de una reestructuración que se está realizando actualmente en la Maestría en Administración, y coincide su opinión en que se refuercen las habilidades socioemocionales o “blandas”. Opinión similar se compartió en una Conferencia impartida por dirigentes de COPARMEX, a alumnos y académicos de la División de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sonora.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo descriptivo debido a que se estudia una situación en particular en condiciones naturales, y cuantitativo, ya que se lleva a cabo recolección de datos y análisis estadístico para su posterior interpretación en los resultados.

Para la aplicación del instrumento, se realizará un muestreo por conveniencia de tipo no probabilístico a directivos de empresas de diversos giros en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México.

El proceso de recolección de datos, contempla una entrevista a los directivos seleccionados a quienes, se les solicitará el llenado del cuestionario impreso. Una vez recolectados los cuestionarios, se procederá a la captura de la información en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences 23 (SPSS) para su posterior análisis

Como parte de la investigación, se utilizará un instrumento de evaluación de una nueva escala para medir la I.E. centrada en uno mismo y en los demás: la Escala de Inteligencia Emocional Rotterdam (REIS, por sus siglas en inglés), que fue

propuesta en el año 2018, por su autora Keri Anne Pekaar, estudiante de Doctorado en Psicología de la Facultad de Salud, en la Universidad Erasmus de Rotterdam, en los Países Bajos.

Se aplicará a líderes empresariales de la ciudad de Hermosillo, Sonora, con preparación académica mínima de Licenciatura.

### **Escala de Inteligencia Emocional Rotterdam (REIS)**

El REIS es un instrumento de Inteligencia Emocional (IE) basado en cuatro dimensiones:

Primera Dimensión. Evaluación de las emociones centradas en sí mismo: la medida en que las personas perciben y comprenden sus propias emociones.

Segunda Dimensión. Evaluación de la emoción centrada en el otro: la medida en que las personas perciben y comprenden las emociones de los demás. Las dimensiones de regulación de la emoción, formulan enunciados que pueden incluir estrategias para mejorar el afecto y empeorar el afecto según el objetivo regulatorio de un individuo ya que la IE, puede facilitar el comportamiento social y antisocial según los intereses de los individuos. Por lo tanto, los enunciados enfatizan las emociones que están reguladas para alcanzar objetivos de comportamiento sociales.

Tercera Dimensión. Regulación de la emoción centrada en el yo: la medida en que los individuos regulan sus propias emociones para alcanzar una meta.

Cuarta Dimensión. Regulación de la emoción centrada en el otro: la medida en que los individuos regulan las emociones de otros individuos para alcanzar una meta.

El REIS consta de 28 enunciados afirmativos divididos en cuatro dimensiones (7 por dimensión) que ayudan a la evaluación de la emoción centrada en el yo, la regulación de la emoción centrada en el yo, la evaluación de la emoción enfocada

en el otro y la regulación de la emoción enfocada en el otro. Se les solicita a los participantes que indiquen con qué frecuencia realizan las afirmaciones de los enunciados en una escala de formato ordinal 5 puntos que va desde 1 (nunca) a 5 (siempre).

## **CONCLUSIONES**

Se ha podido constatar a través de las consultas bibliográficas y de la información obtenida de otras fuentes, que el tema de las habilidades socioemocionales, ha ido cobrando una importancia cada vez mayor, entre los investigadores y más en el campo que nos ocupa que es el organizacional, partiendo de su conceptualización, categorización, su desarrollo, modelos para su estudio, entre otros. Queda



establecido que estas habilidades socioemocionales, van a la par de las habilidades cognitivas en el desempeño del liderazgo dentro de las organizaciones y que el hecho de que se esté profundizando cada día más en su estudio, ha propiciado una mayor valoración de las mismas, desde el ámbito académico, con la infusión de las mismas en los currículos. En esta era disruptiva, en las organizaciones se requieren líderes formadores de líderes.

Con la elaboración de esta investigación, se considera que se obtendrá información relevante en cuanto al dominio mayor o menor de los directivos de las dimensiones objeto de estudio, como son el conocimiento y regulación de sus emociones y las de otros, que viene a repercutir en su forma de ejercer el liderazgo que ostenta dentro de la organización donde labora.

Estas dimensiones de la Inteligencia Emocional, se ha comprobado que son fundamentales como habilidades socioemocionales, para un manejo efectivo de las emociones y para tener una empatía con los demás, situación que se puede considerar como una fortaleza en el ejercicio del liderazgo, al afianzar las relaciones entre el líder y sus seguidores y lograr ese valor tan atesorado en cualquier terreno, que es la confianza mutua.

Se pretende lograr, con el acercamiento que se tenga con líderes empresariales, despertar en los mismos el interés por el tema de la investigación, en virtud de la plática previa que se tendrá con cada uno de ellos y de manera especial, por el

## Importancia de las habilidades

contenido claro y sencillo del instrumento seleccionado, que fue una de las razones principales, además de su actualización, que fueron tomadas en cuenta para ser incluido en este estudio.

## Bibliografía

Cánepa, P. (2016) La cuarta revolución industrial y el trabajo. Consultado en: <https://semanaeconomica.com/dialogos-de-carrera/2016/02/25/la-cuarta-revolucion-industrial-y-el-trabajo/>

COPARMEX (2018). Conferencia sobre Habilidades directivas.

Diez, F., S. & Sánchez, C.E. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*. Edición No. 43 Vol. 11 – No. 3 – Págs. 22-27.

Duque C., J.L. (2012). Emociones e Inteligencia emocional. Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Libre Empresa*, Vo.9, No. 2. Universidad Libre Cali.

Duque C., J.L, García S., M. & Hurtado A., A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales* No.33, 250–260.

Foro empresarial (2018). Tema: Perfil del egresado de un Posgrado en Administración.

Keri A. Pekaar, Arnold B. Bakker, Dimitrivan der Linden & Marise Ph. Born. (2018). Self and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*. Vol. 120, No.1. Pages 222-233.

Malik, S.Z. & Sharid, S. (2016). Effect of Emotional Intelligence on Academic Performance among Business Students in Pakistán. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 38, No. 1 pp. 197-208.

Neila, R., Wagstaffb, C.R.D., Wellerc, E. & Lewis, R. (2016). Leader Behaviour, Emotional Intelligence, and Team Performance at a UK Government Executive Agency During Organizational Change. *Journal of Change Management*. Vol. 16, No. 2, 97–122.

Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El Diálogo: Liderazgo para las Américas*.

Rivera P., D.A., Berbesi C., Y.M. & León, R., (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, Vol. 39, No. 34.

Serradell L., E. (2018). Management disruptivo. En búsqueda de “The Next Big Thing”. Adaptación de la ponencia presentada en el Congreso Internacional Conference of Research in Business and Management ICR & BM, Arequipa, Perú, 2018.

Shekhawat, S.& Bakilapadavu, G. (2017). Teaching Soft Skills to Engineering Students: A Case Study of BITS, Pilani. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. XI, No. 1.

Subbu Nisha M. & V. Rajasekaran (2018). Employability Skills: A Review. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 12, No. 1.

Tito Maya, M.D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 2016, Vol 1, No. 12, pp. 59-76.

World Economic Forum (2016). Global Challenge Insight Report: The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Puede verse en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)