

## CERTIFICACIONES COLABORATIVAS: CONECTANDO CON LAS DEMANDAS DEL MERCADO LABORAL

Méndez Castillo, Mayra Gabriela <sup>1</sup> - Reyes Bautista, Ilse Ivette - Valencia Pérez, Luis Rodrigo

### RESUMEN

*En el contexto actual de innovación y desarrollo tecnológico, la previsión tecnológica emerge como una herramienta crucial para anticipar los cambios y tendencias que influirán en el futuro del mercado laboral. El objetivo de esta investigación es identificar las necesidades de capacitación en relación a las habilidades blandas y competencias específicas requeridas para la inserción laboral de los estudiantes universitarios del sector de Ingeniería Industrial y de Manufactura (IIM), por medio de la experiencia de expertos, para promover la eficiencia operativa en un horizonte temporal de 3 años del sector educativo universitario; de tal manera que la pregunta de investigación planteada es ¿Cuáles serán las necesidades de capacitación en términos de habilidades blandas y competencias específicas requeridas para la inserción laboral de los estudiantes universitarios en el sector industrial y de manufactura en los próximos 3 años, para promover la eficiencia operativa en el sector educativo universitario? Para esta investigación se emplea el método Delphi, como método de previsión que permite explorar futuros plausibles y generar estrategias para reducir riesgos y aprovechar oportunidades a través del conocimiento de expertos, tanto de la academia como de la industria. El estudio proporciona recomendaciones para adaptar capacitaciones en áreas específicas, abonando a los programas educativos universitarios en el área de Industrial y de Manufactura para abordar las necesidades futuras del mercado laboral, promoviendo la colaboración entre instituciones educativas y empresas para garantizar una formación efectiva y pertinente.*

**Palabras claves:** Previsión tecnológica, capacitación colaborativa, mercado laboral, Industrial y de Manufactura, educación universitaria

## COLLABORATIVE CERTIFICATIONS: CONNECTING WITH LABOR MARKET DEMANDS

### ABSTRAC

*In the current context of innovation and technological development, technology foresight emerges as a crucial tool to anticipate the changes and trends that will influence the future of the labor market. This research aims to identify training needs related to soft skills and specific competencies required for the employability of university students in the Industrial and Manufacturing Engineering (IME) sector, through the expertise of professionals, to promote operational efficiency in a 3-year timeframe within the university education sector. Thus, the research question posed is: What will be the training needs in terms of soft skills and specific competencies required for the employability of university students in the industrial and manufacturing sector in the next 3 years, to promote operational efficiency in the university education sector? For this research, the Delphi method is employed as a foresight method that allows exploring plausible futures and generating strategies to reduce risks and capitalize on opportunities through expert knowledge, both from academia and industry. The study provides recommendations to adapt training in specific areas, contributing to university educational programs in the area of Industrial and Manufacturing to address the future needs of the labor market, promoting collaboration between educational institutions and companies to guarantee effective and relevant training.*

**Keywords:** Technology foresight, Collaborative training, labor market, Industrial and Manufacturing, university education

---

<sup>1</sup> Email: [mayra.gameca@gmail.com](mailto:mayra.gameca@gmail.com)

## Introducción

La identificación de las necesidades de capacitación es crucial para mejorar la inserción laboral de los estudiantes universitarios, para este estudio se aborda el sector educativo universitario, específicamente de la Ingeniería Industrial y de Manufactura (IIM) de la Universidad Autónoma de Querétaro, el cual forma a profesionistas que son esenciales para el funcionamiento eficiente, sostenible e innovador de la industria, contribuyendo así al desarrollo tecnológico, económico y social.

En el dinámico panorama de la innovación y desarrollo de la tecnología, la previsión tecnológica tiene importancia dada su capacidad para proporcionar una guía informada para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo así a la IIM adaptarse proactivamente a un entorno en evolución; la previsión tecnológica se refiere a las herramientas utilizadas para abordar los problemas de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación (Miles, 2010, p. 1448); las herramientas permiten identificar cambios y tendencias con potencial para generar beneficios futuros, evaluando sus implicaciones y desafíos (Kanama et al., 2008, p. 186), de este modo es posible contribuir a las sociedades y economías a definir áreas estratégicas hacia donde conduce el futuro (Pietrobelli & Puppato, 2016, p. 1), tal como se busca en la capacitación para la inserción laboral de los estudiantes de IIM.

Un referente en la literatura es el estudio realizado por Romero et al. (2021), en el que se enfatiza la importancia del desarrollo continuo de habilidades blandas para el éxito profesional, destacando la necesidad de integrar estas habilidades de manera transversal en el diseño curricular y promover su fortalecimiento en todas las áreas educativas, por otro lado, Gontero y Novella (2021), señalan que el interés personal y el deseo de mejorar competencias específicas como una motivación adicional, refleja la creciente importancia de la autoformación y la adaptabilidad ante la rápida evolución de las tecnologías; finalmente, Sánchez (2023) menciona que para 2025, se proyecta que 85 millones de empleos podrían ser afectados por cambios en la distribución laboral, mientras que se anticipa la creación de 97 millones de nuevos roles. Ante este panorama, las empresas enfrentan el desafío de actualizar las habilidades de sus colaboradores, justificando así la necesidad de identificar las necesidades de capacitación en habilidades blandas y competencias específicas en el sector de IIM; esto se alinea con el objetivo de promover la eficiencia operativa en el sector educativo universitario durante los próximos 3 años, preparando a los estudiantes para un entorno laboral en constante cambio.

De manera que, para este estudio, la metodología aborda la herramienta de análisis VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), que es un marco utilizado para estudiar los entornos complejos y en constante cambio de la IIM; por otro lado, ya que la previsión tecnológica plantea un enfoque que involucra la experiencia de expertos en el campo de la IIM, con el objetivo de promover la eficiencia operativa en un horizonte temporal de 3 años en el ámbito educativo universitario, se emplea el Método Delphi, a través del cual 6 expertos, tanto de la academia como de la industria, opinan sobre las habilidades blandas y competencias específicas delineadas en los atributos de egreso y objetivos educacionales de la IIM.

En este sentido, el objetivo del estudio es identificar las necesidades de capacitación en relación a las habilidades blandas y competencias específicas requeridas para la inserción

laboral de los estudiantes universitarios del sector de IIM, por medio de la experiencia de expertos, para promover la eficiencia operativa en un horizonte temporal de 3 años del sector educativo universitario; así pues, la estructura del estudio consiste en la aplicación de la herramienta VUCA y el método Delphi, con lo que es posible la obtención de datos para el análisis de los resultados, con estadística descriptiva principalmente, para abordar la discusión de los hallazgos, evidenciando limitantes y propuestas de posibles futuras investigaciones. Finalmente, en la conclusión se recapitulan las contribuciones específicas del estudio, relacionándolas con el objetivo y resaltando cómo los resultados pueden influir en futuras investigaciones.

## Metodología

Para este estudio se empleó la Herramienta VUCA y el Método Delphi, la Herramienta VUCA se usó para describir la educación universitaria en la IIM caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Este contexto desafía a las organizaciones con fluctuaciones constantes y falta de certeza, exigiendo adaptación rápida para sobrevivir y prosperar (Sánchez, 2023).

Por su parte, el Método Delphi con una encuesta con escala de Likert a 6 expertos; el primer experto tiene seis años de experiencia en el sector académico y posee un doctorado. El segundo experto trabaja en la industria, cuenta con nueve años de experiencia y tiene una maestría. El tercer experto también pertenece al sector industrial, con catorce años de experiencia y una maestría. El cuarto experto, al igual que el primero, tiene seis años de experiencia en el ámbito académico y posee un doctorado. El quinto experto tiene experiencia tanto en el sector académico como en la industria, con siete años de experiencia y una maestría. Por último, el sexto experto también tiene experiencia en ambos sectores, académico e industrial, acumulando diecinueve años de experiencia y una maestría. Los expertos enlistados son académicos y/o profesionistas de la industria, con perfiles afines a la IIM, por ello cuentan con las cualidades para predecir el futuro sobre necesidades de capacitación de las habilidades blandas (4 preguntas) y competencias específicas (3 preguntas) delineadas en los atributos de egreso y objetivos educacionales de la IIM (3 preguntas), así como un ítem por cada aspecto para rankear los aspectos, con la finalidad de llegar a un consenso (Hemmat et al., 2021).

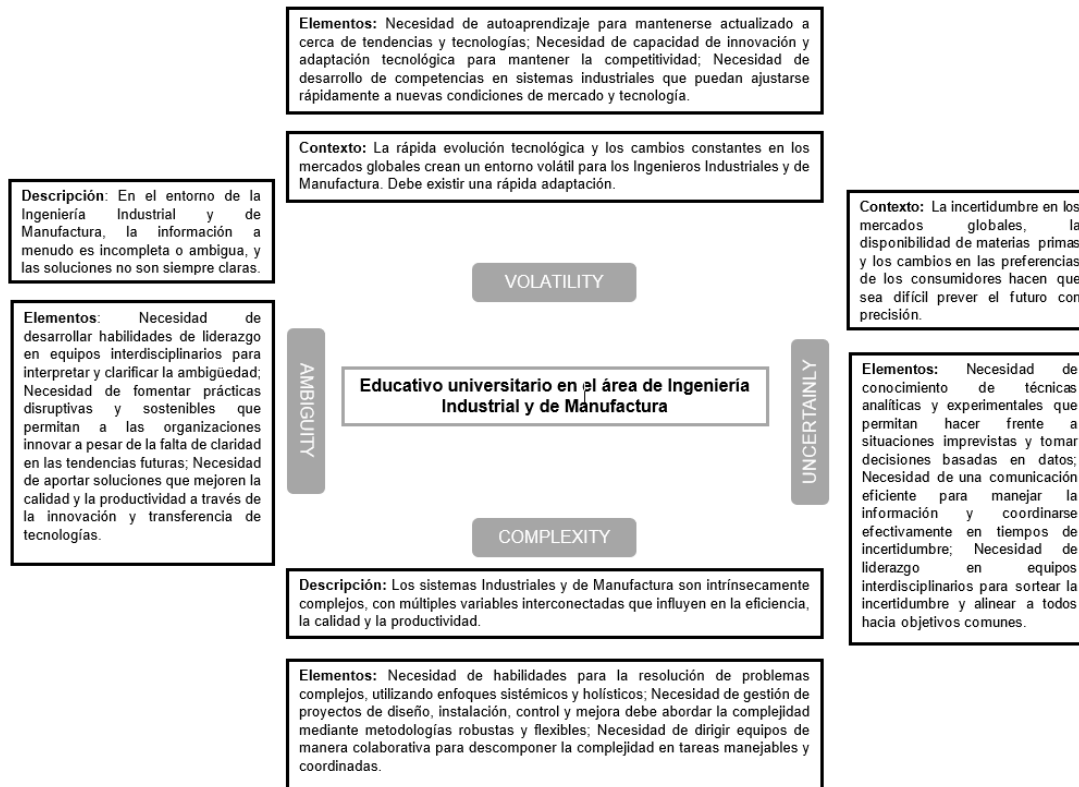
## Resultados

### *Herramienta VUCA*

De manera inicial, es importante la implementación de la herramienta VUCA donde los rápidos avances tecnológicos, la globalización y las cambiantes demandas del mercado crean un entorno que es, al mismo tiempo, volátil, incierto, complejo y ambiguo. Los ingenieros en estos campos deben estar preparados para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y cambios, tomar decisiones basadas en datos en situaciones de alta incertidumbre, resolver problemas complejos mediante enfoques sistémicos y colaborativos, y navegar y clarificar la ambigüedad para desarrollar estrategias innovadoras y sostenibles; entender y aplicar el marco VUCA permite a la IIM no solo sobrevivir, sino prosperar en un mundo cada vez más dinámico y desafiante. De modo que de la aplicación de la herramienta resulta en lo siguiente:

## Figura 1

### Herramienta VUCA



Dada la realidad VUCA que caracteriza el entorno de la Ingeniería Industrial y de Manufactura, el Método Delphi se presenta como una herramienta ideal para abordar estos desafíos.

- Volatilidad: Utilizando el Método Delphi, se puede reunir a expertos para identificar y priorizar las habilidades y competencias más críticas en un entorno cambiante.
- Incertidumbre: El Método Delphi permite obtener consenso entre expertos sobre las mejores prácticas y estrategias para manejar la incertidumbre.
- Complejidad: A través de rondas de consulta, el Método Delphi ayuda a descomponer problemas complejos y a obtener una visión más clara y detallada de las interacciones y dependencias en los sistemas industriales.
- Ambigüedad: El Método Delphi facilita la identificación de áreas donde la información es ambigua y permite desarrollar estrategias para clarificar y manejar dicha ambigüedad.

De modo que a continuación se plantean los resultados del Método Delphi:

## Método DELPHI

### Características demográficas

El número de participantes para las dos rondas fue de 6, de los cuales un tercio son mujeres y dos tercios son hombres, el 50% de los participantes tienen de 31 a 45 años y 50% tienen de 45 años en adelante.

**Tabla1**

*Características de los participantes de las dos rondas del Método Delphi*

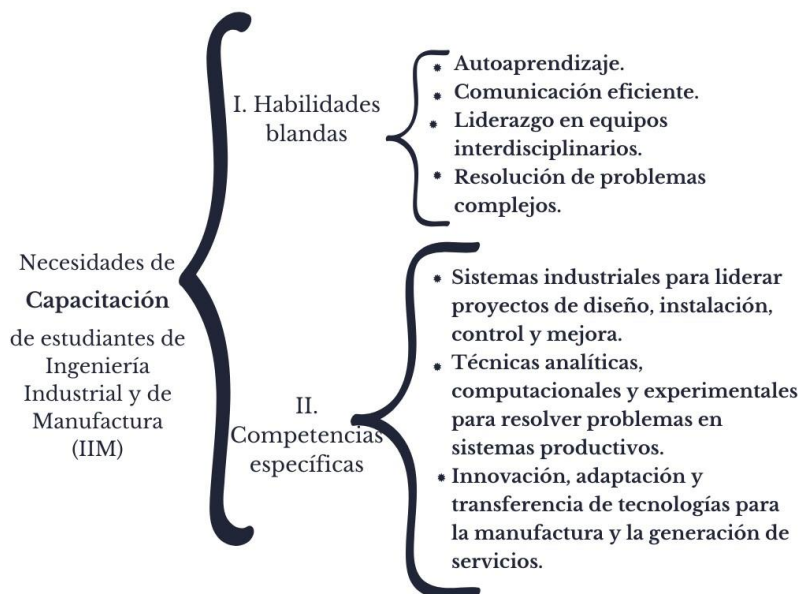
Variables	Descripción	n	%
<b>Sexo</b>	Femenino	2	33.33
	Masculino	4	66.67
<b>Edad</b>	De 31 a 45 años	3	50
	De 45 años en adelante	3	50

### Elementos clave

El instrumento de recopilación de datos (Encuesta) para el estudio se realizó en base al análisis con la Herramienta VUCA, para el uso del Método Delphi, la encuesta para segmentó considerando tres dimensiones: I. Habilidades blandas, II. Competencias específicas y III. Objetivos educacionales y atributos de egreso. Para las dos primeras dimensiones es posible apreciar los aspectos en la figura 2:

**Figura 2**

*Cuadro sinóptico de necesidades de capacitación de habilidades blandas y competencias específicas de IIM.*



Por otro lado, los aspectos de los objetivos educacionales y atributos de egreso se enlistan a continuación:

- Promover prácticas disruptivas y sostenibles para fomentar la innovación y la eficiencia operativa.
- Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales.
- Dirigir equipos de manera colaborativa y manejar conflictos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos de la organización.
- Compromiso con el desarrollo personal y profesional, generando un impacto positivo en el entorno social como agentes de cambio.

### Impactos clave

Para la primera y segunda ronda, los resultados mostraron que, en la mayoría de los casos existió convergencia entre las opiniones de los expertos, el mayor acuerdo estuvo en las habilidades blandas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la primera y segunda aplicación de la encuesta.

**Tabla 2**

*Opiniones de los participantes ronda 1*

ASPECTO		Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No será importante	Media	Desv. estándar	Q1	Q3	Rango intercuartílico		
Autoaprendizaje	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	4.67	0.52	4.25	5	[4.25, 5]
Comunicación eficiente	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Liderazgo en equipos interdisciplinarios	2	33.3%	4	66.7%	0	0.0%	0	0.0%	4.33	0.52	4	4.75	[4, 4.75]
Resolución de problemas complejos	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5.00	0.00	5	5	[5, 5]
Sistemas industriales para liderar proyectos de diseño, instalación, control y mejora.	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.50	0.55	4	5	[4, 5]



Técnicas analíticas, computacionales y experimentales para resolver problemas en sistemas productivos.	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.67	0.52	4.25	5	[4.25, 5]
Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías para la manufactura y la generación de servicios.	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Promover prácticas disruptivas y sostenibles para fomentar la innovación y la eficiencia operativa.	1	16.7%	5	83.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.17	0.41	4	4	[4, 4]
Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales.	4	66.7%	1	16.7%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	4.50	0.84	4.25	5	[4.25, 5]
Dirigir equipos de manera colaborativa y manejar conflictos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos de la organización.	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.67	0.52	4.25	5	[4.25, 5]
Compromiso con el desarrollo personal y profesional.	2	33.3%	4	66.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.33	0.52	4	4.75	[4, 4.75]

**Tabla 3**

*Opiniones de los participantes ronda 2.*

ASPECTO	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No será importante	Media	Desv. estándar	Q1	Q3	Rango intercuartílico					
Autoaprendizaje	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Comunicación eficiente	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Liderazgo en equipos interdisciplinarios	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.50	0.55	4	5	[4, 5]
Resolución de problemas complejos	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5.00	0.00	5	5	[5, 5]
Sistemas industriales para liderar proyectos de diseño, instalación, control y mejora.	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.67	0.52	4.25	5	[4.25, 5]
Técnicas analíticas, computacionales y experimentales para resolver problemas en sistemas productivos.	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías para la manufactura y la generación de servicios.	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5.00	0.00	5	5	[5, 5]
Promover prácticas disruptivas y sostenibles para fomentar la innovación y la eficiencia operativa.	0	0.0%	6	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.00	0.00	4	4	[4, 4]
Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales.	4	66.7%	2	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.67	0.52	4.25	5	[4.25, 5]
Dirigir equipos de manera colaborativa y manejar conflictos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos de la organización.	5	83.3%	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.83	0.41	5	5	[5, 5]
Compromiso con el desarrollo personal y profesional.	3	50.0%	3	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4.50	0.55	4	5	[4, 5]



## Discusión

### *Percepción de importancia*

Los datos representan la percepción de los expertos sobre la importancia de aspectos en un contexto laboral y educativo para los estudiantes de IIM, evaluados en una escala de Likert que va desde 1 (no será importante) hasta 5 (Muy importante). Además, también se consideraron medidas de tendencia central como la media, la desviación estándar, los cuartiles Q1 y Q3, y el rango intercuartílico aportando información sobre la variabilidad y la dispersión de las respuestas.

Observando los resultados, se pudo identificar algunos puntos importantes, como la "Resolución de problemas complejos" y la "Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías", tienen una media de 5 en la escala Likert, siendo la "Resolución de problemas complejos" el aspecto que repite la media en las 2 rondas, lo que indica que todos los encuestados consideran este aspecto como Muy importante de manera constante. Para complementar la justificación justamente la desviación estándar más cercana a 0 es para la "Resolución de problemas complejos", con un rango intercuartílico de [5,5], esto indica que todos los encuestados consideran este aspecto como muy importante, sin discrepancia en las respuestas.

Por su parte, el aspecto con más variabilidad en la percepción durante la primera ronda fue "Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales", este aspecto tuvo la mayor desviación estándar (0.84), lo que sugiere que hay una mayor variabilidad en las respuestas de los expertos para este aspecto. Aunque la media es alta (4.5), el rango intercuartílico mostró que las respuestas variaron desde 4.25 hasta 5, lo que indicó cierta discrepancia en la percepción de la importancia de este aspecto entre los encuestados. Sin embargo, en la segunda ronda este aspecto mejoró en la desviación estándar (0.52) con una media de 4.67. Para la primera ronda, varios aspectos tuvieron valores de cuartiles cercanos [5,5], como "Liderazgo en equipos interdisciplinarios", "Comunicación eficiente" e "Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías para la manufactura y la generación de servicios", lo que sugiere una distribución uniforme de las respuestas en el rango intercuartílico.

Por su parte, para la segunda ronda, permanecen constantes los valores de los aspectos del párrafo anterior y se suman a valores con cuartiles cercanos [5,5]: "Autoaprendizaje", "Técnicas analíticas, computacionales y experimentales para resolver problemas en sistemas productivos" y "Dirigir equipos de manera colaborativa y manejar conflictos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos de la organización", logrando aumentar la uniformidad y concordancia entre respuestas.

Lo descrito anteriormente, indica que hay una percepción consistente entre los encuestados sobre la importancia de estos aspectos, sin una discrepancia significativa entre las respuestas.

## ***Ranking por dimensión***

Por su parte, el análisis final permite tener los rankings de los aspectos en cada dimensión, posicionándose de la siguiente manera:

### ***I. Habilidades blandas***

1. Resolución de problemas complejos; 2. Comunicación eficiente; 3. Autoaprendizaje;
4. Liderazgo en equipos interdisciplinarios

### ***II. Competencias específicas***

1. Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías para la manufactura y la generación de servicios; 2. Técnicas analíticas, computacionales y experimentales para resolver problemas en sistemas productivos; 3. Sistemas industriales para liderar proyectos de diseño, instalación, control y mejora.

### ***III. Objetivos educacionales y atributos de egreso***

1. Dirigir equipos de manera colaborativa y manejar conflictos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos de la organización; 2. Compromiso con el desarrollo personal y profesional, generando un impacto positivo en el entorno social como agentes de cambio; 3. Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales; 4. Promover prácticas disruptivas y sostenibles para fomentar la innovación y la eficiencia operativa.

La investigación de Romero et al. (2021) subraya la importancia del desarrollo de habilidades blandas para el éxito profesional, abogando por su integración en el currículo educativo. Gontero y Novella (2021) destacan el interés personal en mejorar competencias específicas, reflejando la creciente importancia de la adaptabilidad tecnológica. Sánchez (2023) proyecta cambios significativos en el mercado laboral, lo que impulsa la actualización de habilidades. Los resultados de esta investigación muestran una percepción generalizada sobre la importancia de la "Resolución de problemas complejos", proveniente de habilidades blandas y la "Innovación, adaptación y transferencia de tecnologías para la manufactura y la generación de servicios", procedente de competencias específicas, que de hecho, se observan en los rankings de la dimensión. Estos hallazgos respaldan la necesidad de una capacitación adaptada a las demandas laborales en constante evolución.

## **Conclusiones**

La percepción de importancia de los aspectos evaluados revela una tendencia clara hacia la valoración de habilidades blandas y competencias específicas relacionadas con la resolución de problemas complejos y la innovación, principalmente, en el contexto laboral y educativo de los estudiantes de Ingeniería Industrial y Manufactura (IIM). Estos aspectos, con puntajes altos en la escala Likert y desviaciones estándar nulas, indican una percepción uniformemente alta entre los expertos encuestados.

Sin embargo, la variabilidad en la percepción se manifiesta en aspectos como "Aportar soluciones para mejorar la calidad y la productividad en sistemas industriales", donde la desviación estándar es significativamente alta, sobre todo en la primera ronda, lo que sugiere que existe una discrepancia entre los expertos en cuanto a su importancia relativa.

Esta discrepancia podría atribuirse a diferentes interpretaciones sobre la relevancia de este aspecto en particular para la eficiencia operativa en el sector educativo universitario.

Los rankings por dimensión proporcionan una guía adicional sobre las áreas prioritarias de desarrollo y capacitación. Las habilidades blandas relacionadas con la resolución de problemas complejos se sitúan en la cima de la lista, así como en las competencias específicas la innovación y la transferencia de tecnologías para la manufactura.

Es importante destacar que esta investigación proporciona una visión exploratoria sobre las tendencias futuras en cuanto a las necesidades de capacitación en habilidades blandas y competencias específicas para la inserción laboral de los estudiantes de IIM. Sin embargo, existen algunas limitaciones que deben considerarse, como el tamaño y la representatividad de la muestra de expertos encuestados, así como la generalización de los resultados a otros contextos o industrias relacionadas. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en estas áreas y utilicen metodologías mixtas para obtener una mayor comprensión de las necesidades de capacitación en el sector Industrial y de Manufactura.

## Referencias

- Gontero, S. y Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Naciones Unidas. LC/TS.2021/206
- Hemmat, M., Ayatollahi, H., Maleki, M. y Saghafi, S. (2021). Health information technology foresight for Iran: A Delphi study of experts' views to inform future policymaking. *Journal of the Health Information Management Association of Australia*, 50 (1-2) 76. DOI: 10.1177/1833358319868445
- Kanama, D., Kondo, A., & Yokoo, Y. (2008). Development of technology foresight: integration of technology roadmapping and the Delphi method. In *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, 4(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.021>
- Miles, I. (2010). The development of technology foresight: A review. *Technological Foresight and Social Change*, 77(9), 1448-1456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.07.016>
- Pietrobelli, C., & Puppato, F. (2016). Technology foresight and industrial strategy. *Technological Foresight and Social Change*, 110, 117-125. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.021>
- Romero, J., Granados, I., López, S. & González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8 (2). 113-127. DOI:10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749
- Sánchez, L. (2023). El futuro del trabajo y las competencias laborales: blandas, duras y digitales. *Revista digital Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos humanos (s.d.)*.
- Sánchez, M. (2023). *Ser héroe o heroína en un entorno VUCA*. México.