

presentación

## Los impactos de la tecnología sobre las ciencias de la gestión

La llamada Cuarta Revolución Industrial debe su surgimiento al desarrollo del mercado, la competitividad cada vez más en aumento y la internacionalización. La Industria 4.0 sigue tres transformaciones tecnológicas anteriores: la Primera Revolución Industrial, que se desarrolló en el siglo XIX a partir del uso de energía producida con vapor; luego, en el siglo XX, el aprovechamiento de la electricidad para desplegar diversas aplicaciones en la industria; y, también, el inicio de la era de la computación el siglo pasado (Cordes & Stacey, 2017). El término Industria 4.0 fue acuñado en Alemania y se usó por primera vez en 2011 para identificar la nueva propuesta de política económica alemana (Mosconi, 2015).

La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 se basa en la integración tanto horizontal como vertical de los sistemas de producción, con la ayuda del intercambio de datos en tiempo real y la fabricación flexible para permitir una producción personalizada (Li *et al.*, 2017; Thoben *et al.*, 2017), llevando así a una producción completamente automatizada e inteligente, capaz de comunicarse de forma autónoma con las demás partes interesadas.

El crecimiento y el empleo son sin duda las áreas más afectadas por la introducción de innovaciones pertenecientes a la Industria 4.0 (Schwab, 2016). Las consecuencias del desarrollo de tecnologías como los servicios de venta en línea ya tienen un impacto significativo en las pequeñas y medianas empresas (Sommer, 2015), el cual se ha visto incrementado por la instauración del estado de emergencia por la COVID-19, que obligó a muchas empresas a realizar innovaciones en sus procesos para lograr un mayor aprovechamiento de las herramientas digitales.

Hasta la fecha se han publicado algunos trabajos, sobre todo en la literatura de gestión, que estudian los principales cambios en los modelos de gestión empresarial y los componentes esenciales de las empresas. La discusión académica sobre la Industria 4.0, incluyendo el análisis de su contenido y su descripción detallada, así

como la explicación de sus posibles desarrollos futuros, merecen mayor atención (Glas & Kleemann, 2015). Por lo tanto, el tema de la Industria 4.0 todavía es poco estudiado, aunque la investigación en este dominio se ha desarrollado rápidamente (Brettel *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2014; Schuh *et al.*, 2014), sobre todo en los últimos tres años.

Es así que, en el presente número de 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, encontramos variadas investigaciones de sectores cuyos cambios también se ven influenciados por el rápido crecimiento de este nuevo tipo de industria, que se espera sea estudiado a profundidad. Los catorce artículos publicados están relacionados con el impacto de la COVID-19 en la gestión personal y empresarial, y también abarcan temas relacionados con el crecimiento de las organizaciones, sus estrategias y el control de los resultados y recursos tangibles o intangibles. A continuación, se presentan los artículos incluidos en esta entrega de la revista comentados por nuestro equipo editorial.

En el artículo titulado «Management of diversity in Peruvian companies: The cases of IBM, Atento and Scotiabank», Gastelú Ledesma y Martínez-Hague examinan la gestión de la diversidad en empresas grandes en Perú. Las autoras se enfocan en la diversidad por orientación sexual e identidad de género, una de las que enfrenta mayor vulnerabilidad en los entornos laborales. Gestionar esa diversidad se torna entonces en una forma de reducir la injusticia sistémica que afecta a estos grupos (Cross, 2010), pues apunta a tomar en cuenta sus particularidades y proteger sus derechos. El estudio toma como base los compromisos para la promoción de los derechos de las personas LGBT desarrollados por el Instituto Ethos de Brasil (2014); no obstante, al validar el modelo analítico de diez compromisos con expertos, se determinó que solo cinco son aplicables a la realidad organizacional peruana. La investigación se enfocó en tres casos de estudio correspondientes a empresas de los sectores de finanzas, tecnología y comunicaciones. Las entrevistas realizadas mostraron que existe un claro compromiso de la alta dirección para respetar y promover los derechos de los grupos LGBT, reflejado en distintas políticas corporativas.

También se evidencia un esfuerzo por fomentar la igualdad de oportunidades y el trato justo en procesos clave como los de reclutamiento y capacitación. Estas organizaciones han generado un entorno saludable de trabajo, incluyendo canales habilitados para el reporte de problemas de discriminación, que va acompañado por un despliegue de acciones para sensibilizar y educar a los colaboradores sobre los derechos de estos grupos. Finalmente, si bien existen iniciativas para fomentar el respeto de esos derechos en las comunicaciones internas de la compañía, eso aún no se refleja en las prácticas de *marketing* hacia los clientes. Las autoras concluyen con una reflexión sobre la importancia de estos esfuerzos en países donde predominan culturas nacionales (Hofstede *et al.*, 2010) caracterizadas por asimetrías de poder, enfoques colectivistas y códigos rígidos de conducta.

En el artículo «Evaluación *ex post* a un programa público de reciclaje», Fernández, Fernández y Sagástegui plantean los resultados de la evaluación *ex post* del «Programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos municipales en el distrito de Trujillo» para el periodo 2016-2017, utilizando un alcance descriptivo, un enfoque cualitativo y una estrategia de estudio de caso. Este estudio toma como referencia de investigación la evaluación *ex post* de resultados de los proyectos de inversión pública ejecutados por la Municipalidad Provincial de Zarumilla entre 2010 y 2015, realizada por Montero en 2017. Como parte del análisis, se determinaron oportunidades de mejora que permitan asegurar que la experiencia pueda replicarse de forma exitosa en otros casos de estudio. El artículo concluyó que, de los cinco criterios evaluados (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad), solo se cumplió el criterio de eficacia debido a la sincronización con las metas y los objetivos del Planeamiento Estratégico del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, siendo el criterio de pertinencia clasificado como el más crítico.

En «Caracterización de la gestión de la operación del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM», Allison Moreno y Gabriel Avilés analizan el modelo EFQM, el cual es un modelo de excelencia que se fundamenta

en los principios de la gestión de la calidad total y basa su desarrollo en la autoevaluación de las organizaciones como método de mejora continua (Maderuelo, 2002). En el Perú se está buscando modernizar el Estado y, como parte de esta política, se han creado los centros MAC, en los cuales se pueden realizar diversos trámites como, por ejemplo, la emisión de certificados de antecedentes penales o policiales, la legalización de documentos, y la emisión de documentos nacionales de identidad o pasaportes, entre otros. En el artículo reseñado se analiza la operación de uno de estos centros a través del modelo EFQM, buscando identificar oportunidades de mejora que luego puedan ser materializadas en innovaciones de servicio como, por ejemplo, un estudio del nivel de madurez previo a la aplicación de modelos más ambiciosos de evaluación de la calidad; o que permitan reforzar la gestión y participación del personal.

En el artículo «Middle class vulnerability to COVID-19 pandemic effects and government measures in Metropolitan Lima», Bürkli Bürkli, Hernández Garavito, Mendoza García y Riva Zaferson se ocupan de los factores de vulnerabilidad a la pobreza en los hogares de clase media en Lima Metropolitana. Crisis como la que se vive actualmente pueden afectar severamente a estas familias, que tiene la particularidad de carecer de la red de soporte gubernamental proporcionada a los hogares en situación de pobreza (López-Calva & Ortiz-Juarez, 2014). El marco analítico toma como referencia estudios previos sobre la vulnerabilidad financiera desde la perspectiva de la deuda de consumo (Cifuentes *et al.*, 2020), así como sobre la vulnerabilidad de los hogares ante la COVID-19 (Tavares & Betti, 2020), constituyendo un aparato conceptual que sirve de base para el trabajo analítico sobre un conjunto amplio de variables provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares. El análisis de las variables financieras reveló que los hogares en los quintiles inferiores se caracterizan por una alta dependencia de una sola fuente de ingreso, un gasto centrado en alimentos y alquileres, bajo uso de crédito de consumo y alta dependencia de crédito informal. A su vez, el examen de las variables no financieras evidenció en esos hogares una mayor presencia de familias

monoparentales, problemas de hacinamiento, precarias condiciones de higiene y limitada conectividad. En conjunto, estos indicadores muestran que, en el contexto de la crisis sanitaria, la pérdida de empleo, el limitado gasto en salud, la dificultad para cumplir con las normas sanitarias y las barreras para el trabajo remoto pueden comprometer severamente la viabilidad económica de estos hogares. De ese modo, estos hallazgos generan conocimiento específico sobre estos problemas y reiteran la importancia no solo de optimizar las estrategias de focalización de los programas gubernamentales (Majoka & Palacios, 2019), sino de generar también capacidades para mantener el ingreso de estas familias (Vasely, 2020).

En «Capital relacional y crecimiento empresarial: efecto indirecto de la capacidad de asimilación en las empresas textiles y de confecciones», Bernardo De la Gala-Velásquez, Américo Hurtado-Palomino y Angela Arredondo-Salas nos presentan un artículo que analiza el efecto mediador de la capacidad de asimilación en la relación entre el capital relacional y el crecimiento empresarial de las empresas textiles. Para ello, tomaron como objeto de estudio a 131 empresas de la industria textil en Arequipa, sector que representa el 1,3 % del PBI nacional (Cortez *et al.*, 2020); y, adicionalmente, aplicaron un análisis estadístico de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Es preciso mencionar que el concepto macro de «desarrollo» es el de capital social, pero tomando como referencia a la dimensión relacional, la misma que se caracteriza por el respeto y la confianza, amistad y confiabilidad con la red de relaciones personales u organizacionales (García-Villaverde *et al.*, 2010; Rodrigo-Alarcón *et al.*, 2014). Los autores concluyeron, como primer punto, que existe una relación directa entre el capital relacional y el crecimiento empresarial; y, en segundo lugar, que la capacidad de asimilación del conocimiento cumple el rol de ser el medio a través del cual el capital relacional favorece el crecimiento empresarial.

En el artículo «El discurso colonialista en la internacionalización y sostenibilidad: una mirada desde América Latina», Ana Maria Gomez-Trujillo sostiene que la internacionalización se comprende como un proceso

a través del cual las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales; es decir, expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales (Otero, 2008). Este artículo muestra la manera en que la internacionalización y la implementación de prácticas de sostenibilidad pueden ser vistas como manifestaciones de colonialismo.

En el artículo «Small Firm Growth in Lima, Peru: A Multiple Case Study», Espinoza Pazos estudia los factores vinculados al crecimiento de las micro y pequeñas empresas (mypes) en Lima desde la perspectiva de los propios emprendedores. Aunque este sector hace un aporte sustantivo a la economía de los países emergentes, en especial en cuanto al nivel de empleo, a menudo su desarrollo enfrenta grandes desafíos. El estudio toma como base la literatura previa sobre el tema, que resalta la importancia de los modelos multidimensionales para entender el crecimiento empresarial (Seclén, 2016), a la par que los autores examinan en profundidad dieciocho casos de mypes con distintos patrones de crecimiento. Con respecto a los factores internos, las mypes con crecimiento sostenido se caracterizan por contar con emprendedores con mejor formación profesional, visión de futuro, pasión por el trabajo y potencial de aprendizaje, así como por aplicar prácticas de mejora continua, desarrollo tecnológico, y preocupación por los consumidores y competidores. En cuanto a los factores externos, se identificaron limitaciones en cuanto al acceso al financiamiento, las altas tasas tributarias, y la debilidad de las políticas públicas orientadas a la promoción y regulación de la actividad de estas empresas. Un corolario valioso de este estudio es el énfasis en la relevancia del enfoque estratégico en estas organizaciones (Demir *et al.*, 2016), pues permite potenciar su desarrollo y afrontar los retos que plantea el contexto.

En «Actividades de servicio y servitización: oportunidades para una economía circular más sostenible», Ángeles Pereira Sánchez empieza señalando que el término «servitización» se está posicionando en temas de innovación de las organizaciones para ir más allá de la esfera de la venta de productos y servicios integrados (Baines, 2009). En el artículo se hace referencia a los servicios de ecoinnovación asociados a la fase de producción, uso y consumo, así como al fin de la vida útil de los productos. La autora nos presenta la identificación de los principales aportes teóricos sobre la servitización, señalando que en la literatura consultada

se puede apreciar una tendencia a utilizar dicho concepto con el objeto de enfatizar el potencial de la empresa para mantener los flujos de ingresos y mejorar la rentabilidad. Estos conceptos tienen una relación directa con aquellos que tratan temas ambientales, como el análisis del ciclo de vida y las estrategias de ecodiseño. Asimismo, al final del documento la autora ofrece una serie de propuestas pensadas para implementar la economía circular y la ecoinnovación en los procesos.

En «Sector externo, complejidad y crecimiento económico desde la perspectiva latinoamericana», Carlos Carrasco anima a los demás académicos a trabajar el tema de la relación entre el sector externo, la complejidad de las exportaciones y el crecimiento económico en los países de la región. El autor comenta la implementación de políticas para los parques industriales dirigidas a la adaptación de las fuerzas y los medios productivos, con una visión a largo plazo que tenga prevista la adaptación ante los posibles cambios del entorno. Por último, el autor sostiene que las políticas de complejización y aumento de las exportaciones deben ser adecuadas a las condiciones del contexto de cada país y región, logrando de esta manera tener mejores posibilidades de éxito.

En «Factores que influyen en la intención de emprendimiento del emprendedor híbrido», Patricia Peralta desarrolla un estudio conceptual con base en la teoría del comportamiento planeado, estableciendo una propuesta sobre los factores de mayor influencia en la intención de la segunda etapa del emprendimiento híbrido. Este último concepto es entendido como la forma en la cual un emprendedor tiene un trabajo dependiente y gestiona, a su vez, uno propio (Burke *et al.*, 2008), motivo por el cual representa a un grupo heterogéneo con expectativas monetarias y no monetarias. El artículo analiza información secundaria y, como resultado, establece cuatro proposiciones preponderantes, a saber: la expectativa de crecimiento empresarial, el capital social emprendedor, el compromiso organizacional con el empleador y la autoeficacia emprendedora. A su vez, esta investigación trae como resultado tres aportes, siendo el primero de ellos un enfoque multidisciplinario al aplicar la teoría del comportamiento planeado en un nuevo contexto; y, el segundo, un conjunto de proposiciones plasmadas en un nuevo modelo conceptual para su evaluación empírica posterior. Finalmente, el tercer aporte promueve la visibilidad del emprendedor híbrido en la literatura, a la par que hace una reflexión sobre la importancia de seguir validando estos modelos y estudiando los modelos híbridos de emprendimiento desde su complejidad casuística.



En «Estrategias financieras de docentes jefes de hogar durante la pandemia COVID-19»; Huayta, Villafuerte, Rios, Mamani y Sánchez-Garcés analizan que dentro de la pandemia del COVID-19 se han visto afectadas muchas personas en materia de salud, pero además de la salud un tema que provoca gran estrés es la economía del hogar. La gestión del presupuesto familiar según los datos que se tienen para Perú no está teniendo un buen desempeño, en el año 2020, la pobreza monetaria afectó al 30,1 % de la población del país, incrementándose en 9,9 puntos porcentuales en comparación con el año 2019 (INEI, 2021). Además, la tasa de desempleo a nivel nacional alcanza un 5,5 %. Según estimaciones de (INEI, 2020) 976,300 personas las que buscaron trabajo de manera activa a nivel nacional.

En «Influencia del contexto social organizacional en el comportamiento estratégico de los gerentes intermedios y su relación con el ambiente organizacional», Luis Lobatón presenta un artículo teórico en el cual conjuga teorías de la psicología organizacional con las del comportamiento organizacional, resaltando su identificación con cómo la persona se desarrolla en diferentes contextos, adaptando su comportamiento a lo soportado por el contexto social (Ryan & Deci, 2000, 2017). El autor propone que el estilo de apoyo a la autonomía de la alta gerencia se relaciona de forma positiva con los ambientes de incertidumbre, siendo este mediado por el comportamiento divergente de los gerentes intermedios; y que el estilo de control también se relaciona de forma positiva con ambientes estables a través del comportamiento convergente. Como parte del estudio, el autor elabora proposiciones sobre cómo el contexto social organizacional (de organizaciones públicas, privadas y sociales) influye en la aparición de un comportamiento estratégico divergente o convergente en los gerentes intermedios en diferentes ambientes organizacionales. Esta investigación concluye que la motivación juega un rol fundamental en las organizaciones, y especialmente en las funciones de la alta gerencia, que puede promover o disminuir la participación de los gerentes intermedios (Ryan & Deci, 2000).

En el artículo «Una aproximación teórica a la ilusión del control y de la importancia de la (des)confianza en las alianzas estratégicas», Velásquez Salazar reflexiona sobre el rol de la confianza como mecanismo de control en las alianzas estratégicas de las empresas. La confianza es entendida como la disposición de un actor a ser vulnerable frente a las acciones de otro en función de determinadas expectativas de comportamiento (Mayer *et al.*, 1995). A su vez, el control se concibe como el proceso para

asegurar que las actividades reales se adecúen a las planificadas (Stoner *et al.*, 1996). Sobre esa base, el artículo discute la compleja relación que existe entre ambos conceptos (Das & Teng, 2001) en el contexto específico de las alianzas estratégicas. Por un lado, el control social puede fomentar la confianza al enfatizar la colaboración, promover la previsibilidad de las acciones, reducir los costos de transacción y desincentivar los comportamientos oportunistas; por otro, el control formal puede socavar la confianza al restringir la autonomía de los actores, generar conductas defensivas e incrementar el riesgo. Una contribución importante del artículo es clarificar que la desconfianza no es necesariamente disfuncional, pues en ocasiones permite mantener un estado de cautela y evitar formas de dependencia (Luhman, 2018). Finalmente, tomando como referencia la teoría de costos de transacción, el autor discute la posibilidad de establecer estructuras de gobierno y niveles de control que tomen en cuenta los roles diferenciados de la confianza y la desconfianza en los acuerdos contractuales que involucran las alianzas estratégicas.

En «Gestión de la continuidad de negocio: caso Ravmar Freight del sector logístico», Eelyn Cano Sotomayor, Ítalo Plaza Aranda y Evelyn Ramírez Chávez explican que la gestión de continuidad de negocio puede ser adaptada a las circunstancias particulares e independientemente del tamaño de la empresa, el alcance de su producción, o la complejidad de los bienes que produce o los servicios que se prestan. Uno de los puntos a tener en cuenta en la gestión de la continuidad del negocio son los planes de contingencia que permitan enfrentar situaciones desfavorables en cuanto a cambios en la demanda, el surgimiento de nuevos competidores o la existencia de productos/servicios sustitutos. Asimismo, los autores señalan que la ISO 22301:2019 fue creada después de ver la aceptación que tuvo el estándar británico BS 25999-2/2007. La ISO 22301 es la norma internacional para sistemas de gestión de la continuidad del negocio y su función es proporcionar un marco de actuación para que las empresas sean capaces de mitigar el daño que una situación de emergencia puede llegar a causar. En esa línea, el artículo comentado evidencia, a través de su estudio de caso, la necesidad de crear estos sistemas de gestión para el sector logístico.

### **Reflexiones finales**

La complejidad de las ciencias de la gestión, desde los diversos enfoques y sectores, nos llevan a realizar un análisis profundo que tenga como consecuencia directa un aporte a la teoría y la

práctica que permita tomar decisiones con base en la información y casuística previamente estudiadas. Es así como los catorce artículos publicados en esta sexta edición de *360: Revista de Ciencias de la Gestión* abarcan temas que van desde la diversidad de la gestión hasta los efectos de la pandemia, pasando por cómo las organizaciones se adaptan al nuevo escenario mundial, lo cual deja abierta la posibilidad de seguir investigando y de analizar las limitaciones de cada estudio como oportunidades de desarrollo con miras al futuro.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a las y los autores que hicieron posible este número de la revista, dado que su interés en la generación de conocimiento permite que el equipo editorial continúe publicando artículos de tendencia en el rubro de las ciencias de la gestión. A su vez, nuestra gratitud para con el equipo de revisores nacionales e internacionales, los miembros del Comité Editorial y el equipo administrativo, cuyo compromiso y dedicación hacen posible que garanticemos la calidad académica de las publicaciones.

**Berlan Rodríguez**

**Mario Pasco**

**Elizabeth Aylas**

*Departamento Académico de Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú*

## bibliografía

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. & Kay, J. M.**
- 2009 The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M.**
- 2014 How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective. *Int. J. Sci. Eng. Technol.*, (8), 37-44.
- Burke, A. E., FitzRoy, F. R., & Nolan, M. A.**
- 2008 What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur' dichotomy. *Small Business Economics*, (31). <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9086-6>
- Cordes, F. & Stacey, N.**
- 2017 *Is UK Industry Ready for the Fourth Industrial Revolution?* Boston: The Boston Consulting Group.
- Cortez, C., Di Laura, N., Viacava, G., Raymundo, C., & Dominguez, F.**
- 2020 Lean Manufacturing Model Based on Knowledge Management to Increase Compliance in the Production Process in Peruvian SMEs in the Textile Garment Sector. En *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Human*.
- Das, T. K., & Teng, B. S.**
- 1998 Between Trust and Control Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A.**
- 2016 The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & Rodrigo-Alarcón, J.**
- 2014 Orientación emprendedora y resultado empresarial: implicaciones de los factores relacionales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2), 75-9
- Glas, A. H., & Kleemann, F. C.**
- 2015 The impact of industry 4.0 on procurement and supply management: A conceptual and qualitative analysis. *Int. J. Bus. Manag. Invent.*, (5), 55-66.
- Hill, C. W. L.**
- 2014 *International Business: Competing in the Global Marketplace* (10ma ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.**
- 2010 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>
- Instituto Ethos.**
- 2014 *Business Commitment to LGBT Human Rights*. [https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2014/12/Manual-LGBT\\_em-Ing%C3%AAs\\_Vers%C3%A3o-Final.pdf](https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2014/12/Manual-LGBT_em-Ing%C3%AAs_Vers%C3%A3o-Final.pdf)

## bibliografía

- Lee, J., Kao, H.-A., & Yang, S.**  
2014 Service Innovation and Smart Analytics for Industry 4.0 and Big Data Environment. *Procedia CIRP*, (16), 3-8.
- Li, G., Hou, Y., & Wu, A.**  
2017 Fourth Industrial Revolution: Technological drivers, impacts and coping methods. *Chin. Geogr. Sci.*, (27), 626-637.
- Lopez-Calva, L. F., & Ortiz-Juarez, E.**  
2014 A vulnerability approach to the definition of the Middle Class. *The Journal of Economic Inequality*, 12(1), 23-47. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10888-012-9240-5>
- Luhmann, N.**  
2018 *Trust and Power*. John Wiley & Sons.
- Maderuelo Fernández, J. A.**  
2002 Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es)
- Majoka, Z., & Palacios, R.**  
2019 *Targeting versus Universality: Is There a Middle Ground?* World Bank Group Social Protection & Jobs Technical Note N° 22. <http://hdl.handle.net/10986/32789>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.**  
1995 An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mosconi, M.**  
2015 *The New European Industrial Policy*. Londres: Routledge.
- Otero, M.**  
2008 *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. España: Netbiblo.
- Ratner, M., & Smith, M.**  
1997 *Che Guevara and the FBI: The U.S. Political Police Dossier on the Latin American Revolutionary* Ocean Press.
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J.**  
2020 Cognitive social capital and absorptive capacity as antecedents of entrepreneurial orientation: a configurational approach. *Eurasian Business Review*, (10), 493-517. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00169-3>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.**  
1991 *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.**  
2000 Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 67-68.
- Seclén, J. P.**  
2016 Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-36. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14869>
- Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Weber, A. R., & Prote, J. P.**  
2014, 7-9 Collaboration Mechanisms to increase de julio Productivity in the Context of Industrie

## bibliografía

4.0. En *Proceedings of the 19th Robust Manufacturing Conference (CIRP)* (pp. 51-56). Bremen

### **Sommer, L.**

2015 Industrial revolution-Industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *J. Ind. Eng. Manag.*, (8), 1512-1532.

### **Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R.**

1996 *Administración*. Pearson Educación.

### **Tavares, F., & Betti, G.**

2020 *Vulnerability, Poverty and COVID-19: Risk Factors and Deprivations in Brazil*. [https://www.researchgate.net/publication/340660228\\_Vulnerability\\_Poverty\\_and\\_COVID-19\\_Risk\\_Factors\\_and\\_Deprivations\\_in\\_Brazil](https://www.researchgate.net/publication/340660228_Vulnerability_Poverty_and_COVID-19_Risk_Factors_and_Deprivations_in_Brazil)

### **Thoben, K.-D., Wiesner, S., & Wuest, T.**

2017 "Industrie 4.0" and Smart Manufacturing—A Review of Research Issues and Application Examples. *Int. J. Autom. Technol.*, (11), 4-16.

### **Vesely, A.**

2020 Policy formulation redesigned: A new understanding of policy design and its implications for instruction. *Teaching Public Administration*, 38(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/0144739420901729>