

Competencias digitales, segunda lengua y empleabilidad: un análisis en las empresas del sector turístico

Alexander Zuñiga Collazos*

Universidad del Valle (Colombia)

Juan Miguel Velasquez Orozco**

Institución Universitaria EAM (Colombia)

Jose Fabian Rios Obando***

Institución Universitaria Antonio José Camacho (Colombia)

Resumen: Este estudio analiza la relación entre competencias digitales, empleabilidad y el dominio de una segunda lengua en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector turístico en los departamentos del Quindío y del Valle del Cauca, Colombia, con el fin de identificar cómo las correlaciones entre estas variables influyen en la competitividad empresarial a nivel local. Para comprobar estas correlaciones, se utilizó un diseño cuantitativo, se aplicó una encuesta a 114 pymes (agencias de viaje y operadores turísticos) y se analizaron los datos mediante modelación estructural, utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados indican que las competencias digitales tienen una influencia significativa en la empleabilidad, siendo aún más determinante el dominio de una segunda lengua. Esto destaca la importancia de dichas habilidades en la eficiencia organizacional y en la adaptación a los cambios. Se concluye que el desarrollo de estas competencias puede mejorar el desempeño de los trabajadores y optimizar los procesos corporativos, especialmente en el sector turístico.

Palabras clave: Competencias digitales; Empleabilidad; Segunda lengua; PYME; Colombia.

Digital skills, second language and employability: analysis of companies in the tourism sector

Abstract: This study analyses the relationship between digital skills, employability and second language proficiency in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the tourism sector in the departments of Quindío and Valle del Cauca, Colombia, with the aim of identifying how the correlations between these variables impact local business competitiveness. Quantitative design was used, a survey was applied to 114 SMEs, and the data was analysed using structural modeling with partial least squares (PLS-SEM). The results reveal that digital skills significantly influence employability, with second language proficiency being even more decisive. This highlights the importance of these skills in improving organisational efficiency and adapting to change. The study concludes that developing these skills can optimise worker performance and corporate processes, particularly in the tourism sector.

Keywords: Skills; Employability; Second language; SMEs; Colombia.

* <https://orcid.org/0000-0002-0337-6113>; E-mail: alexander.zuniga@correounivalle.edu.co

** <https://orcid.org/0000-0002-7570-5123>; E-mail: jvelasquez@eam.edu.co

*** <https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>; E-mail: jfabianrios@profesores.uniajc.edu.co

Cite: Zuñiga Collazos, A.; Velasquez Orozco, J. M. & Rios Obando, J. F. (2026). Competencias digitales, segunda lengua y empleabilidad: un análisis en las empresas del sector turístico. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 24(2), 375-390. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2026.24.025>.

1. Introducción

Según el Barómetro Mundial del Turismo de la ONU (ONU Turismo, 2025), 1.400 millones de viajeros transitaron internacionalmente en 2024, lo que simboliza una recuperación del 99 % con relación a los niveles prepandemia. Esto representa un aumento del 11 % en comparación con 2023.

En el marco de las transformaciones digitales del siglo XXI, las competencias tecnológicas son clave para el desarrollo profesional en una época en la que la digitalización redefine las capacidades en los mercados laborales. Según Ritala et al. (2021), las competencias digitales abarcan habilidades, actitudes y características que describen la interacción con las tecnologías. Además, las empresas han experimentado un cambio en el que las habilidades digitales mejoran la competitividad y optimizan la gestión de recursos y las relaciones con los clientes. Así, el dominio de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se ha convertido en una competencia básica, por lo que se hace necesario contar con un capital humano bien formado para el éxito de la digitalización (Zimmer et al., 2023). El sector turístico está experimentando cambios importantes debido a las tecnologías digitales (Kim et al., 2024).

En relación con lo anterior, la empleabilidad está impactada por las habilidades digitales, puesto que aumentan la eficacia en la gestión y el liderazgo. Por otro lado, estas competencias contribuyen a la adaptabilidad y a la capacidad de los profesionales para integrarse y avanzar en un entorno laboral interconectado y demandante. Por esta razón, el capital humano debe transmitir conocimientos y estrategias digitales, un recurso crucial para las transformaciones tecnológicas en las organizaciones (Blanka, et al., 2022).

Así, la inserción en el mercado laboral exige hoy destrezas digitales que van desde el manejo de datos hasta la navegación en plataformas colaborativas. Todo ello favorece la agilidad y la capacidad de respuesta en un entorno laboral caracterizado por la volatilidad y el cambio constante.

Adicionalmente, el manejo de un segundo idioma se ha vuelto clave para la competitividad en el mercado laboral global, debido al rápido cambio en las necesidades profesionales de sociedades y empresas (Bennett, 2019). La competencia lingüística contribuye a la adaptabilidad profesional (Boo et al., 2021) y reduce las barreras comunicativas que dificultan la adaptación en entornos laborales (Plakoyiannaki et al., 2014). Por ello, hablar varios idiomas amplía las oportunidades profesionales y facilita redes internacionales. Esta habilidad, junto con el uso de herramientas digitales, transforma los modos de trabajo y aprendizaje, lo que mejora la comunicación en contextos multiculturales y multilingües (Corradini et al., 2016).

En ese sentido, el inglés se considera un activo importante crucial para el mercado global, en el que prevalece el trabajo en equipo y las habilidades comunicativas, como la oral, la escrita y la lectura (Dass et al., 2018). En consecuencia, la competencia en el idioma inglés aumenta la competitividad, ya que es una lengua enseñada en más de cien países (Chávez et al., 2017).

En relación con lo anterior, se evidencia la necesidad de integrar las competencias digitales con el dominio de una segunda lengua. Un claro ejemplo de ello es la expansión de internet y las redes sociales, cuya estrecha vinculación con la digitalización de la economía y del mundo laboral (Pekkala & van Zoonen, 2022), en un contexto globalizado y multilingüe, requiere empleados capaces de adaptarse a dicho entorno. No obstante, en los últimos años, la dinámica de los mercados laborales ha mostrado profundas diferencias entre la oferta y la demanda de habilidades.

Se debe agregar que los investigadores sostienen que las expectativas de los empleadores no se limitan a los títulos de posgrado centrados en el contenido, ya que el mercado laboral considera que esto, por sí solo, no constituye un requisito suficiente para ingresar al mundo laboral (Rottner, 2021). De este modo, los profesionales, que anteriormente eran vistos como una élite destinada a ocupar roles clave en áreas profesionales y gerenciales, se enfrentan ahora a un panorama más incierto en cuanto a su posición inicial en el mercado laboral (Blokker et al., 2023). Por lo tanto, es esencial que desarrollen competencias como habilidades digitales y un segundo idioma para mejorar su empleabilidad.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es analizar la relación entre las competencias digitales, el dominio de un segundo idioma y la empleabilidad. Para ello, se enfoca en identificar las correlaciones entre las competencias digitales (CD) y la empleabilidad, así como en examinar la relación entre las competencias digitales y el manejo de un segundo idioma (SI).

El estudio busca esclarecer cómo el desarrollo conjunto de estas habilidades potencia la competitividad individual y colectiva en un mercado laboral cada vez más globalizado. Este estudio pretende visibilizar cómo la interacción entre estas competencias representa una ventaja estratégica, no solo para el crecimiento profesional de los individuos, sino también para impulsar la economía.

2. Revisión de literatura

2.1. Competencias digitales

Las TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido en un catalizador del crecimiento social y económico a nivel internacional. Estas tecnologías están presentes en múltiples aspectos de la vida profesional y personal de una gran cantidad de personas en el mundo, y su uso adecuado constituye una de las competencias básicas requeridas en el siglo XXI (Tulowitzki et al., 2022). En las últimas décadas, los procesos de transformación digital han cobrado gran relevancia. Las investigaciones sobre habilidades tecnológicas consideran necesarias tanto las competencias básicas para utilizar internet como las habilidades para acceder y emplear contenido en línea (Van Deursen et al., 2016). Además, resulta relevante la capacidad de operar eficientemente un computador o portátil y utilizar tecnologías digitales con un enfoque innovador, en línea con las expectativas de los usuarios contemporáneos, ya que ello optimiza la calidad del trabajo realizado (Chacchi, 2022).

En consecuencia, la digitalización se considera uno de los procesos de creación de valor impulsados por el intercambio abierto, así como por la generación y el análisis eficiente de datos (Cappa et al., 2020). Las empresas, en este contexto, han redefinido sus modelos comerciales y adaptado otros existentes para agregar valor en la era digital. Todo ello con el objetivo de convertirse en organizaciones centradas en el cliente, lo cual les permite aprovechar las enormes oportunidades que ofrecen las capacidades digitales, al tiempo que innovan mediante procesos de transformación digital (el Hilali et al., 2020); así pues, se asevera que las organizaciones buscan conservar su competitividad mediante programas especializados (Vial, 2021).

Por ejemplo, el trabajo en cualquier momento y lugar —a través del teletrabajo— implica que la fuerza laboral está más interconectada mediante computadores, teléfonos móviles, tabletas, entre otros dispositivos, y menos mediante el contacto cara a cara (Brahma et al., 2021). En ese sentido, la transformación digital está presente en todos los ámbitos y redefine por completo a las organizaciones en todo el mundo, independientemente de su sector o tamaño.

2.2. Empleabilidad

En las dos últimas décadas, ha proliferado la investigación sobre la empleabilidad (Fugate et al., 2020). A pesar de ello, se puede afirmar que este es un concepto multifacético que abarca una variedad de habilidades, conocimientos y atributos personales que permiten a las personas desenvolverse con éxito en el entorno laboral y progresar en sus carreras (Chen et al., 2021).

En ese sentido, algunas definiciones de empleabilidad se han referido a las dinámicas de inserción, permanencia y movilidad de las personas en los mercados laborales (Botero & Rentería, 2019); la capacidad de un individuo para obtener y mantener un empleo (Trought, 2017); una alternativa a la seguridad laboral tradicional (Bernstrøm et al., 2018); o la realización, adquisición o creación continua de empleo mediante el uso óptimo de competencias (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Por otro lado, algunas perspectivas se enfocan en el potencial de ocupación de un individuo dentro de la oferta laboral (Forrier et al., 2015). Como ya se ha señalado, la definición de empleabilidad no cuenta con un consenso académico, pues ha sido objeto de interés para investigadores de diversas disciplinas (Mainga et al., 2022). Además, se trata de un concepto multifactorial que presenta diferencias de enfoque respecto a su naturaleza (Römogens et al., 2019).

Antes de los avances tecnológicos actuales, las trayectorias profesionales de los trabajadores —algunos de los cuales eran considerados parte de una élite preparada para ocupar roles estratégicos y gerenciales— se caracterizaban por la permanencia laboral, la seguridad y la previsibilidad. Sin embargo, el proceso de digitalización, acelerado por la pandemia, ha demostrado ser crucial para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos internos (Zuñiga et al., 2025). El actual mercado laboral, sin embargo, se ha vuelto más incierto, lo que ha transformado profundamente estas trayectorias (Blokker et al., 2023). En la actualidad, las trayectorias profesionales se definen por la flexibilidad, la adaptabilidad y la autogestión (Hirschi & Koen, 2021). Asimismo, tras la pandemia de COVID-19, las percepciones sobre la empleabilidad han cambiado en diversos países y sectores ocupacionales (Ren et al., 2023). Del mismo modo, una de las habilidades más valoradas en el mundo laboral es la capacidad de generar espacios de trabajo donde prevalezcan la cooperación y el involucramiento colectivo (Martínez-Caro et al., 2020), lo cual contribuye a configurar un contexto de empleabilidad más amplio.

2.3. Manejo de Segunda Lengua

Las habilidades de comunicación son fundamentales en el sector de los servicios y se refieren a la capacidad de transmitir información de manera eficaz. El lenguaje, como instrumento del pensamiento,

actúa como vínculo entre los individuos dentro de la sociedad y en los grupos lingüísticos (Adebileje & Akinola, 2020). En este sentido, aprender un nuevo idioma implica la posibilidad de concebir nuevos pensamientos. Por ello, durante el aprendizaje de una segunda lengua, la atención se centra en la adquisición de nuevos métodos cognitivos y destrezas de procesamiento (Singer & Alexander, 2017), necesarios para comprender las múltiples características y elementos que intervienen en la comunicación. Además, en el uso de una segunda lengua, la habilidad para captar no solo el contenido literal del mensaje, sino también las emociones e intenciones implícitas, constituye un factor crucial en la eficacia comunicativa (East & Slomp, 2023)

Actualmente, existe una necesidad creciente de desarrollar habilidades en segundas lenguas con el fin de mejorar la comunicación entre las personas y sus entornos sociales. Este fenómeno puede entenderse como uno de los efectos de la globalización, la cual, según Giddens (2003), transforma profundamente tanto las sociedades como el mundo de los negocios. Por su parte De otro lado, East y Slomp (2023), plantean que los avances tecnológicos plantean numerosas preguntas e inquietudes, particularmente en el ámbito de la evaluación y comprensión de una segunda lengua. Paralelamente, el desarrollo de mensajes orales estructurados y coherentes resulta determinante para alcanzar tanto el éxito profesional como el reconocimiento en contextos sociales (Moreira-Aguayo & Venegas-Loor, 2020)

Asimismo, el idioma inglés se posiciona como la lengua principal para los negocios. En este sentido, países como Inglaterra, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Irlanda, Nueva Zelanda y varias naciones insulares con alto dominio del inglés suelen registrar ingresos más altos, mejor calidad de vida e inversiones significativas en investigación e innovación (Nugraha, 2018). Además, el inglés está estrechamente vinculado con la competitividad económica, el desarrollo social y la innovación, contribuyendo así a la mejora del talento humano, un aspecto prioritario para diversos agentes interesados, incluidos los gobiernos (Affulloh, 2018).

2.4. Competencias digitales y Empleabilidad

Como se mencionó anteriormente, la transformación digital tiende a globalizarse. Por ello, la digitalización ha surgido como una estrategia viable para que las pequeñas empresas aumenten la efectividad de sus transacciones internas y externas (Alshawaaf y Lee, 2021). Estos cambios exigen nuevas mentalidades y enfoques para mejorar la competitividad, la eficacia de la gestión y potenciar el liderazgo organizacional (Holopainen et al., 2024).

En ese sentido, esta evolución ofrece tanto oportunidades como desafíos estratégicos, al remodelar la dirección, los productos, servicios, relaciones con clientes, modelos de negocio y competencias de las empresas (Satar et al., 2024). En relación con lo anterior, la llegada de las tecnologías digitales ha alterado profundamente el paradigma de innovación organizacional, además de generar un nuevo contexto de investigación sobre la ambidextría organizacional (Marin et al., 2025).

Así, las habilidades digitales constituyen un tipo de capacidad dinámica que permite a las empresas responder eficazmente a entornos cambiantes utilizando recursos accesibles (Liu et al., 2023). Por esta razón, estas capacidades son necesarias actualmente para el desarrollo de diversas áreas de trabajo (Zhao, et al., 2021). En el sector turístico, por ejemplo, las herramientas digitales mejoran la personalización y optimizan la asignación de recursos, aumentando la satisfacción del turista (Ma, 2024).

Por lo tanto, en el ámbito laboral, es fundamental fomentar el desarrollo de habilidades tecnológicas desde la formación profesional para mantener la competitividad (Cattaneo et al., 2022). De igual manera, las competencias digitales se consideran conocimientos esenciales para afrontar el entorno organizacional cada vez más tecnológico en las empresas (Salahodjaev y Otajonov 2021).

Además, el mercado laboral otorga un gran valor al desarrollo de los aspectos estratégicos de la digitalización. Por ello, fortalecer las competencias digitales es una herramienta clave de gestión estratégica en los entornos empresariales contemporáneos (Bulganina et al., 2021). Esto se explica porque, en primer lugar, los cargos actuales requieren el uso de plataformas tecnológicas; en segundo lugar, las arquitecturas del conocimiento están basadas en aplicaciones; y, finalmente, los costos marginales en empresas digitalizadas son insignificantes, lo que les permite escalar a un ritmo transformador (Gartner et al., 2024).

En la era tecnológica, el aprendizaje digital se vuelve indispensable para aumentar la competitividad empresarial (Lan & Huang, 2023). Por ende, las competencias digitales son esenciales para gestionar recursos internos y externos, así como para alcanzar objetivos organizacionales y mejorar la empleabilidad (Wang et al., 2023) Asimismo, el crecimiento de la economía digital impacta directamente en la

empleabilidad, promoviendo la aparición de nuevos perfiles laborales y la exigencia de competencias renovadas (Van Laar et al., 2017).

Con base en lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis: H1: Las competencias digitales están directamente relacionadas de manera positiva con la empleabilidad.

2.5. Competencias digitales y segunda lengua

Se está generalizando una digitalización activa en todos los ámbitos de la economía, incluido el sector turístico (Stryzhak et al., 2025). Como se mencionó anteriormente, el término habilidades digitales se refiere al uso seguro de las tecnologías de la información y el dominio de las TIC para el trabajo, el ocio y la comunicación (Arbulú & Monteza, 2013). Estas competencias implican la resolución de problemas y el razonamiento lógico, y pueden estar relacionadas con el aprendizaje de lenguas extranjeras (Rottenhofer et al., 2021). El uso de la tecnología en la comunicación ha adquirido una importancia creciente, pues poseer habilidades tecnológicas es esencial en el siglo XXI desde una perspectiva lingüística (Collins y Halverson, 2018). Además, la comunicación digital ha transformado los entornos tradicionales en diversos contextos, creando nuevas oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo personal (Ng, 2016).

Navegar por herramientas de comunicación digital y adaptarse a las normas en línea puede aumentar la confianza en el uso de un segundo idioma (Chen et al., 2021). Las redes sociales, como Facebook, facilitan la comunicación en inglés y el intercambio de ideas (Ahmed, 2017). YouTube mejora el vocabulario y la elocuencia, permitiendo la interacción con contenido en inglés y el perfeccionamiento de habilidades lingüísticas (Raj et al., 2019; Sari y Margana, 2019). La videoconferencia también resulta útil para mejorar la competencia oral y facilitar interacciones con hablantes nativos (Lee, 2008).

Es importante reconocer que las habilidades digitales abren el acceso a diversas herramientas tecnológicas que estimulan la participación y el uso práctico de un segundo idioma dentro del contexto profesional (Wang & Dostál, 2017). Diversos estudios han evidenciado relaciones significativas entre el empleo de las TIC y factores clave para el aprendizaje de una segunda lengua, tales como el análisis de información, la solución de problemas y la comprensión del lenguaje, lo cual respalda su impacto positivo en el ámbito lingüístico. Los avances en las TIC y las herramientas informáticas han renovado el interés por el Pensamiento Computacional (PC) en la educación de lenguas extranjeras (Roosta, 2000). Además, la aparición de grandes modelos de lenguaje (LLM), especialmente los sistemas de inteligencia artificial generativa (en adelante GenAI), como ChatGPT, ha transformado la interacción entre humanos y computadoras (Bewersdorff et al., 2023). Esta evolución ha generado reflexiones sobre el impacto de la IA en la educación, despertando tanto optimismo como preocupaciones, especialmente en la enseñanza de segundas lenguas (Tseng & Warschauer, 2023).

El uso de hardware y software en las aulas de idiomas ha aumentado debido a sus características, que brindan retroalimentación instantánea y oportunidades de revisión y entregas múltiples (Godwin-Jones, 2024). Sin embargo, este aspecto es una variable poco estudiada en relación con las competencias digitales (Bewersdorff, et al., 2023; Tseng y Warschauer.; 2023)

Por ello se plantea la segunda hipótesis de esta investigación: H2: las competencias digitales tienen una relación directa y positiva con el manejo de un segundo idioma.

2.6. Método y estudio de caso

El presente estudio emplea un enfoque empírico con una metodología cuantitativa e integra el análisis de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), una técnica reconocida como ideal para la investigación en servicios (Reisinger y Turner, 1999). La implementación del SEM se llevó a cabo mediante el software especializado SmartPLS, aprovechando sus capacidades para analizar y validar modelos complejos de relaciones entre variables. Se aplicó una encuesta semiestructurada a 114 PYME del sector turístico, incluyendo agencias de viaje y operadores turísticos; de estas, 54 encuestas fueron realizadas en el departamento Quindío y 60 en el Valle del Cauca. Una particularidad del PLS-SEM es que permite trabajar con tamaños pequeños de muestra; sin embargo, Marcoulides y Saunders (2006) proponen que el tamaño mínimo de muestra dependa del número de relaciones que se definan en el modelo, específicamente entre las variables latentes, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1: Observaciones

Número mínimo de observaciones de la muestra	Número de relaciones en el modelo estructural
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Fuente: Marcoulides y Saunders (2006)

Se observa un modelo con dos relaciones (H1 y H2); por lo tanto, de acuerdo con el criterio de Marcoulides y Saunders (2006), el tamaño mínimo de muestra recomendado es de 52 observaciones, cifra que se supera ampliamente con un total de 114 elementos observados.

Como técnica de análisis multivariado de segunda generación, el SEM se orienta a la verificación teórica de modelos causales, permitiendo identificar relaciones significativas entre los constructos principales y sus respectivos indicadores (Haenlein y Kaplan, 2004). Actualmente, el PLS-SEM ha sido ampliamente aceptado y utilizado en diversas disciplinas, como la gestión del talento humano (Ringle et al., 2018). Este enfoque permite evaluar no solo correlaciones simples, sino también profundizar en las relaciones causales subyacentes entre múltiples variables, lo que aporta robustez a los modelos propuestos y contribuye a su validez.

El objetivo central de este estudio radica en probar la existencia de relaciones de causa-efecto entre las competencias digitales y el manejo de una segunda lengua, así como entre las competencias digitales y la empleabilidad. Asimismo, se explora cómo el dominio de una segunda lengua influye en la empleabilidad en conjunto con las competencias digitales.

Para medir y valorar la asociación entre el constructo de competencias digitales con respecto a la empleabilidad y la comunicación en segunda lengua, se elaboró un esquema de dimensiones y variables validadas empíricamente, las cuales se relacionan mediante un modelo multivariado para establecer su posible asociación y validar las hipótesis planteadas.

Se concluye que las variables fundamentales del estudio son la empleabilidad, ya que el sector turístico demanda profesionales que, además de poseer conocimientos sólidos en su especialidad, sean capaces de actuar con independencia, gestionar adecuadamente su vida personal frente a la carga laboral y adoptar una actitud crítica que les permita perfeccionar sus propios procesos. Este conjunto de cualidades se complementa con la disposición para colaborar activamente con el equipo, consolidando así un perfil laboral adaptable, eficiente y alineado con los estándares de calidad que exige la dinámica turística actual (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006; Trought, 2012; Botero y Rentería, 2019; Hirschi y Koen, 2021; Mainga et al., 2022)

En turismo, la capacidad de comunicarse en una segunda lengua incrementa la empleabilidad al permitir interpretar no solo las palabras, sino también las emociones e intenciones implícitas en los mensajes del cliente. Esta habilidad se complementa con la competencia para construir discursos orales claros y adecuados, así como para redactar ideas de manera precisa en otro idioma, lo que facilita una atención eficaz, multicultural y centrada en la experiencia del visitante (Singer y Alexander, 2017; Ananiadou y Claro M, (2009) ; Adebileje y Akinola, 2020).

La empleabilidad en turismo se ve fortalecida cuando el personal domina habilidades digitales clave, como el uso de programas específicos del sector, la aplicación de herramientas ofimáticas y el manejo fluido de computadoras portátiles. Además, conocer las innovaciones tecnológicas vinculadas al ámbito

laboral y utilizar redes sociales para interactuar con los usuarios permite responder con eficacia a las nuevas dinámicas de consumo y comunicación en la industria turística (Liu et al., 2023; Cattaneo et al., 2022; Lan y Huang, 2023; Bulganina et al., 2021; Wang et al., 2023). Por ello, se estudiarán las competencias digitales.

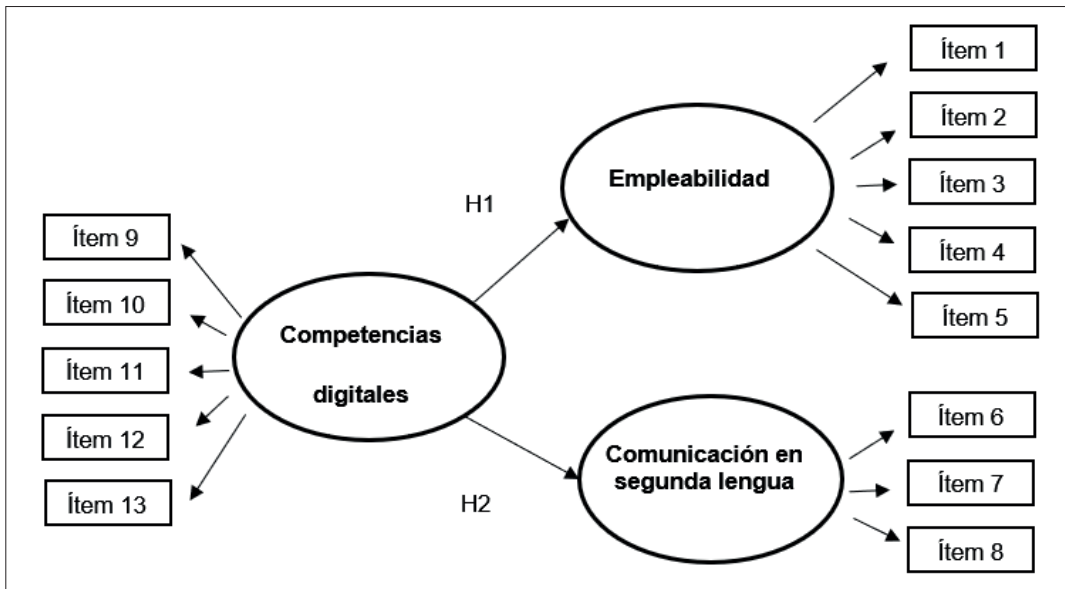
Tabla 2: Constructos, dimensiones y variables consideradas en la recolección de datos

Constructo	Variables	Referencia
Empleabilidad	Competente en sus capacidades dentro del área de especialización (Ítem 1)	Van der Heijde y Van der Heijden, 2006
	Habilidad para equilibrar el trabajo y la vida privada (Ítem 2)	Trought, 2012
	Destreza para realizar el trabajo de forma independiente (Ítem 3)	Botero y Rentería, 2019
	Habilidad para corregir las debilidades de manera sistemática (Ítem 4)	Hirschi y Koen, 2021
	Capacidad para ser de ayuda práctica a los colegas en el trabajo (Ítem 5)	Mainga et al., 2022
Comunicación en segunda lengua	Habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo, en un segundo idioma (Ítem 6).	Singer y Alexander, 2017
	Competente para producir mensajes orales completos, relevantes y con sentido en el habla en una segunda lengua (Ítem 7)	Ananiadou y Claro M, 2009
	Capacidad de expresar pensamientos e ideas en la escritura en otro idioma (Ítem 8)	Adebileje y Akinola, 2020
Competencias digitales	Habilidad en el manejo de software especializado (Ítem 9)	Liu et al., 2023
	Destreza en el manejo de herramientas ofimáticas genéricas en el trabajo (Ítem 10)	Cattaneo, et al., 2022
	Capacidad en el manejo ágil y eficiente de pc o portátil (Ítem 11)	Lan y Huang, 2023
	Manejar información de los avances tecnológicos y digitales relacionados con su trabajo (Ítem 12)	Bulganina et al. 2021
	Destreza en el manejo de redes sociales para la interacción con el cliente (Ítem 13)	Wang et al. 2023

Fuente: Elaboración Propia

Estas relaciones, planteadas y fundamentadas en la teoría, están representadas gráficamente en el modelo teórico expuesto en la figura 1, lo que proporciona un esquema visual que ilustra las conexiones hipotéticas a ser examinadas en este estudio. Por lo descrito anteriormente se plantea el siguiente modelo teórico:

Figura 1: Modelo Teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se puede evidenciar los indicadores de fiabilidad de escala para los constructos, en este caso todos los indicadores cumplen con los requisitos de confiabilidad y validez convergente. Asimismo, por la validez convergente (AVE), cuyos resultados son mayores a 0,50 (Sarstedt y Cheah, 2019).

Tabla 3: Indicadores de Fiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta (rho_a)	Confiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza media extraída (AVE)
Competencias digitales	0,890	0,894	0,919	0,695
Comunicación en segunda lengua	0,871	0,876	0,921	0,795
Empleabilidad	0,956	0,959	0,966	0,851

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante es un indicador clave en la investigación cuantitativa, ya que demuestra que un constructo es conceptualmente distinto de otros constructos dentro del modelo teórico. Para establecer este tipo de validez, se emplean metodologías reconocidas, como los criterios de Fornell y Larcker (1981) y la matriz Heterotrait-Monotrait (HTMT), propuesta por Henseler et al. (2016). Estas herramientas permiten evaluar si las relaciones entre los constructos están adecuadamente diferenciadas, asegurando la integridad y precisión del modelo en estudio.

En cuanto al enfoque de Fornell y Larcker, la validez discriminante se confirma cuando el valor del promedio de varianza extraída (AVE, por sus siglas en inglés) de un constructo supera el cuadrado de las correlaciones entre este y los demás constructos presentes en el modelo. Este criterio permite demostrar que el constructo tiene mayor capacidad para explicar la varianza de sus propios indicadores que para relacionarse con otros constructos del modelo. En el análisis realizado, se verificó que los

valores calculados cumplieron con este estándar, lo que respalda la validez discriminante del modelo según este método.

Tabla 4: Criterio de Fornell y Larcker

	Competencias digitales	Comunicación en segunda lengua	Empleabilidad
Competencias digitales	0.834		
Comunicación en segunda lengua	0.534	0.892	
Empleabilidad	0.711	0.548	0.923

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) es una técnica complementaria que evalúa la validez discriminante desde una perspectiva diferente. Según este criterio, la validez discriminante se establece cuando los valores de HTMT son menores a 1, lo que indica que la similitud entre los constructos no alcanza niveles que comprometan su diferenciación teórica. En este caso, los resultados obtenidos también demostraron que los valores de HTMT se encontraban dentro del rango aceptable, reafirmando la validez discriminante del modelo bajo este enfoque.

Tabla 5: Relación Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Competencias digitales	Comunicación en segunda lengua
Competencias digitales		
Comunicación en segunda lengua	0.595	
Empleabilidad	0.765	0.599

Fuente: Elaboración propia

Tras establecer la validez y confiabilidad del modelo reflexivo, el siguiente paso en el análisis es la evaluación del modelo estructural. Este proceso permite determinar la fortaleza y dirección de las relaciones entre los constructos, asegurando que los vínculos hipotéticos propuestos en el modelo sean respaldados por los datos.

Para evaluar el nivel de significancia de estas relaciones, se recurre al método estadístico de bootstrapping, aplicado mediante la herramienta SmartPLS, un software especializado que facilita la evaluación de modelos estructurales en el contexto del análisis de ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

La prueba de T-Student, derivada de este procedimiento es el indicador clave para determinar si una relación es estadísticamente significativa. En el presente estudio, se considera significativa una relación cuando el valor de T es superior a 1.965 y el valor de p es inferior a 0.05. Estos umbrales corresponden a un nivel de confianza del 95%, lo que implica que existe una alta probabilidad de que los resultados observados no sean producto del azar (Hair et al., 2014). Esto permite realizar inferencias sólidas sobre las relaciones causales dentro del modelo y, por ende, sobre la validez del marco teórico propuesto.

El análisis realizado a través de esta metodología proporciona una visión detallada de los valores T obtenidos, los cuales se ilustran gráficamente para facilitar su interpretación. Este enfoque no solo permite visualizar de manera clara las relaciones entre las hipótesis planteadas, sino que también resalta las correlaciones entre los constructos y los niveles de significancia que respaldan la estructura del modelo teórico.

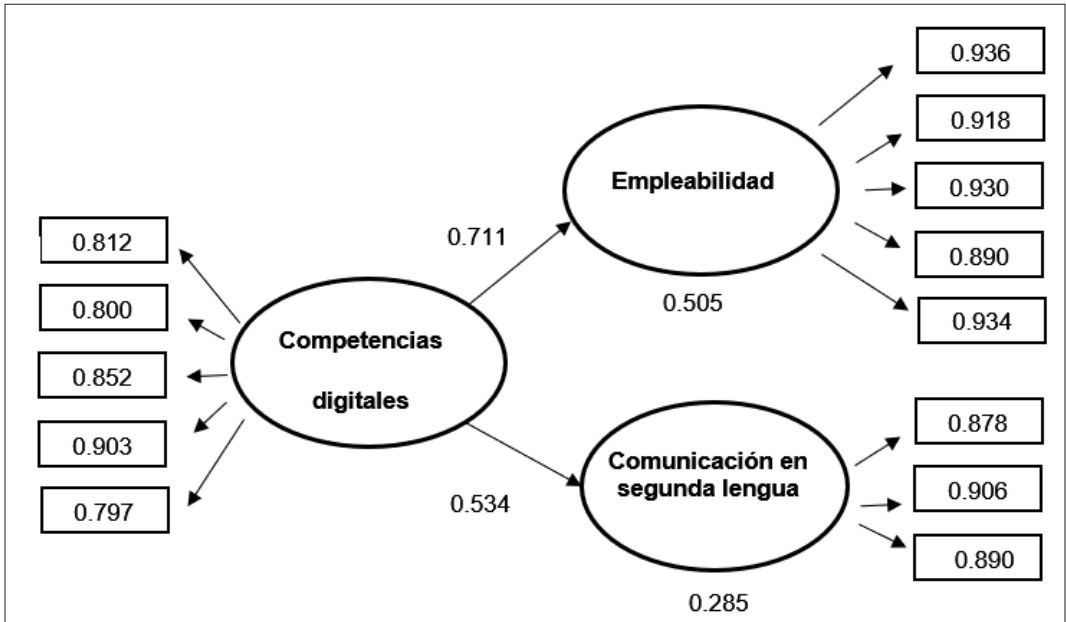
Dichas visualizaciones contribuyen a una comprensión más profunda y accesible de los resultados, facilitando la identificación de los vínculos más fuertes y aquellos que requieren una mayor revisión.

A continuación, se presenta el modelo estructural junto con los indicadores de correlación específicos, mostrando cómo los resultados empíricos refuerzan las hipótesis formuladas en la investigación. Este

análisis constituye un paso esencial para validar la robustez del marco conceptual y las relaciones postuladas.

3. Resultados y discusión

Figura 2: Modelo resuelto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados R-square y F-square, los podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 6: R-square y F-square

Variable	R-square	Relación	f-square
Comunicación en segunda lengua	0.285	Competencias digitales -> Comunicación en segunda lengua	0.399
Empleabilidad	0.505	Competencias digitales -> Empleabilidad	1.022

Fuente: Elaboración propia

Falk y Miller (1992) establecieron que los valores de R² deben ser iguales o superiores a 0.10 para que la varianza explicada de un constructo endógeno se considere adecuada. Por su parte, Hair et al. (2022) proponen que los valores de R² de 0.75, 0.50 y 0.25 pueden interpretarse como sustanciales, moderados o débiles, respectivamente, al evaluar la capacidad explicativa de las variables latentes endógenas.

Una variable en un modelo estructural puede verse ejercida por varias variables diferentes. La exclusión de una variable exógena puede afectar a la variable dependiente. F-cuadrado es la dimensión del efecto (>= 0.02 es pequeño; >= 0.15 es medio; >= 0.35 es grande) (Cohen, 1988).

Tabla 7: Ajuste del modelo

	Modelo Saturado
SRMR	0.065
d_ULS	0.39
d_G	0.274
Chi-square	183.066
NFI	0.863

Fuente: Elaboración propia

El SRMR (Root Mean Square Residual Estándarizado) se define como la diferencia entre la matriz de correlaciones observadas y la matriz de correlaciones implícitas del modelo. El SRMR (Root Mean Square Residual Estándarizado) se define como la diferencia entre la matriz de correlaciones observadas y la matriz de correlaciones implícitas del modelo. Esta medida permite evaluar la magnitud promedio de las discrepancias entre las correlaciones empíricas y las esperadas, constituyéndose como un criterio absoluto de ajuste del modelo.

Un valor de SRMR inferior a 0.10, y preferiblemente cercano a 0.08, se considera indicativo de un buen ajuste, según lo propuesto por Hu y Bentler (1998) Sarstedt et al. (2019) introdujeron el SRMR como una medida de bondad de ajuste adecuada para modelos estimados mediante PLS-SEM. Adicionalmente, el índice de ajuste normado (NFI, por sus siglas en inglés) también se emplea como indicador de ajuste global. En este caso, un valor cercano o superior a 0.90 suele interpretarse como aceptable para considerar que el modelo presenta un buen nivel de ajuste (Lohmöller, 1989)

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos para el modelo estructural.

Tabla 8: Resultados obtenidos del Modelo estructural

Relaciones	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticas T (O/STDEV)	Valores P	*C/
						**NC
Competencias digitales -> Comunicación en segunda lengua	0.534	0.532	0.094	5.697	0.000	C
Competencias digitales -> Empleabilidad	0.711	0.707	0.074	9.542	0.000	C

*C = Hipótesis corroborada, **NC = Hipótesis no corroborada

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los valores de **p** obtenidos son inferiores a 0,001 lo cual indica un alto nivel de significancia estadística. En este sentido, ambas hipótesis propuestas en el presente estudio fueron confirmadas como significativas. En primer lugar, las competencias digitales muestran una influencia positiva y elevada sobre la empleabilidad, con un coeficiente beta de 0.711 y un valor de p menor a 0.01, en línea con lo planteado por Wang et al (2023). En segundo lugar, se identificó que la comunicación en una segunda lengua mantiene una relación moderada con las competencias digitales, con un coeficiente beta de 0.534 y un valor de p también menor a 0.01. Esta es, además, una dimensión aún poco explorada empíricamente, tal como lo señalan Bewersdorff et al. (2023) y Tseng y Warschauer (2023).

Asimismo, los resultados indican que las competencias digitales influyen de forma directa y positiva sobre la experiencia de comunicación en una segunda lengua, con un coeficiente 0.534.

Dentro de esta dimensión, la capacidad de comprender tanto lo explícito como las emociones e intenciones subyacentes se posiciona como la variable más explicativa, con un valor de 0.906, aspecto que resulta esencial en contextos de movilidad geográfica, como advierten East y Slomp (2023). Le

sigue la competencia para producir mensajes orales completos y coherentes, con un valor de 0.890, la cual es clave para alcanzar el éxito en contextos laborales y sociales, según Moreira-Aguayo (2020).

Respecto a la empleabilidad, la variable con mayor poder explicativo es la adaptabilidad y optimización, con un valor de 0.936. Esta se vincula con la idea de que los individuos orientados a metas de desempeño tienden a buscar la superación respecto a sus pares, como lo plantea VandeWalle (1997). Le sigue la capacidad para fomentar entornos de trabajo participativos y colaborativos, con un valor de 0.934, en concordancia con los hallazgos de Henderson y Bowley (2010) y Martínez-Caro et al. (2020).

En cuanto a las competencias digitales, la variable más influyente fue la capacidad para gestionar información sobre avances tecnológicos (valor de 0.903), en línea con lo propuesto por Vial (2019), quien subraya que las empresas buscan mantener su competitividad mediante el uso de software. Le sigue la habilidad para utilizar de manera eficiente dispositivos como PC o portátiles, y el dominio de las TIC, con un valor de 0.852. Esta dimensión está asociada a la capacidad de innovar en respuesta a las demandas de las generaciones digitales, contribuyendo a mejorar la calidad del trabajo, como señala Chacchi (2022).

En resumen, los resultados obtenidos confirman de forma clara ambas hipótesis. En cuanto a la Hipótesis 1, que establece una relación positiva directa entre las competencias digitales y la empleabilidad, se observó una correlación fuerte ($\beta = 0.711$), lo cual respalda la noción de que el auge de la economía digital ha impulsado la necesidad de desarrollar nuevas habilidades profesionales (Van Laar et al., 2017). Respecto a la Hipótesis 2, que plantea una relación positiva entre competencias digitales y el dominio de una segunda lengua, se evidenció una correlación moderada ($\beta = 0.534$), respaldando la idea de que las herramientas digitales potencian la práctica e interacción en otros idiomas en contextos laborales (Wang & Dostál, 2017).

Diversos estudios también han documentado relaciones significativas entre el uso de las TIC y distintos aspectos del aprendizaje de lenguas, como la resolución de problemas, el procesamiento de información y la práctica lingüística, lo cual fue corroborado en el presente estudio (Méndez, 2020).

4. Conclusiones

La presente investigación ha permitido verificar estadísticamente ambas hipótesis formuladas, evidenciando su significancia en el modelo estructural propuesto. Todos los ítems incluidos en el estudio presentaron cargas externas elevadas, lo que validó su pertinencia y evitó la exclusión de indicadores. Asimismo, los análisis realizados confirmaron tanto la validez convergente como la validez discriminante, garantizando la solidez del modelo de medición. En el plano estructural, se identificaron relaciones significativas de alta correlación entre las competencias digitales y la empleabilidad, y correlaciones moderadas entre las competencias digitales y el dominio de una segunda lengua.

Los resultados obtenidos revelan que, para optimizar la experiencia laboral de los empleados, las organizaciones deben anticiparse a las transformaciones del entorno, invirtiendo en investigación aplicada y en áreas estratégicas que impulsen el desarrollo del talento humano. La orientación hacia metas de desempeño se presenta como un factor decisivo, especialmente en contextos laborales dinámicos, donde se requiere no solo alcanzar, sino superar los niveles esperados de competencia. A su vez, es prioritario fomentar entornos colaborativos, donde el logro de metas individuales se articule con el apoyo mutuo y el trabajo en equipo.

En cuanto al dominio de una segunda lengua, particularmente el inglés como idioma clave en los entornos comerciales internacionales, se destaca la importancia de comprender tanto los mensajes explícitos como las emociones y pensamientos subyacentes. Este hallazgo refuerza la necesidad de desarrollar la competencia para producir mensajes orales completos, coherentes y culturalmente pertinentes, lo cual constituye un elemento clave en la empleabilidad en mercados globalizados.

A partir de estos hallazgos, se recomienda a la alta dirección empresarial promover espacios participativos donde los colaboradores puedan construir una visión compartida de los objetivos estratégicos, así como explorar nuevas dinámicas del mercado laboral. Esta perspectiva facilitará el diseño de estrategias más alineadas con las exigencias de competitividad organizacional en un entorno cada vez más digital e interconectado.

No obstante, es necesario señalar algunas limitaciones del estudio. La investigación se llevó a cabo en una región con un marcado desarrollo turístico, lo cual condiciona la generalización de los resultados. Si bien se lograron hallazgos significativos, es importante reconocer que tanto el nivel como el tipo de desarrollo turístico pueden variar ampliamente entre regiones, incluso dentro del mismo país, y aún más al considerar contextos internacionales.

En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el enfoque geográfico, incluyendo contextos nacionales más diversos y estudios comparativos en otras realidades internacionales. Esta

ampliación permitiría validar y enriquecer los hallazgos obtenidos, aportando a una comprensión más integral sobre las relaciones entre competencias digitales, empleabilidad y dominio de segundas lenguas.

Adicionalmente, se recomienda explorar otros sectores vinculados al turismo, como la hotelería, la gastronomía y el entretenimiento, que no fueron incluidos en el presente estudio. La inclusión de estos sectores en futuras investigaciones permitiría complementar y profundizar los resultados, ofreciendo un panorama más completo de las competencias requeridas para fortalecer la competitividad en el ámbito turístico y más allá.

Referencias

- Adebileje, A., & Akinola, A. (2020). Teaching and Learning English as a Second Language in Nigeria: Examining Evolving Approaches and Methods. *Theory And Practice In Language Studies*, 10(9), 1015-1024. <https://doi.org/10.17507/tppls.1009.02>
- Affulloh, M. (2018). Mapping English Language Needs in the Community of Tourism Potential Areas of Bangka Regency, Bangka Belitung Islands Province. *JSSH*, 2(1), 133-144. <https://doi.org/10.30595/jssh.v2i1.2332>
- Ahmed, S. (2017). *Impact and Implementation of Sociocultural Theory in ESL Classroom*. BRAC University, Dhaka.
- Alexander, Z.-C., Gálvez, E. J., Vera-Jaramillo, F., & Patiño, L. V. (2025). Digitalization, innovation, sustainability and performance: A causal analysis applied to tourism MSMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 46-59. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.001>
- Alshawaaf, N., & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*, 125C, 597-608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*(41). <https://doi.org/10.1787/218525261154>
- Arbulú, C. G., & Monteza, C. (2013). Nuevos problemas del aprendizaje en la era digital. Competencias digitales y nuevas formas de aprender. *Actualidades Pedagógicas*(61), 191-203.
- Bennett, D. (2019). Graduate employability and higher education: Past, present and future. *The Review of Higher Education* (5), 31-61.
- Bernstrøm, V., Drange, I., & Mamelund, S.-E. (2018). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234-248. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0279>
- Bewersdorff, A., Seßler, K., Baur, A., Kasneci, E., & Nerdel, C. (2023). Assessing Student Errors in Experimentation Using Artificial Intelligence and Large Language Models: A Comparative Study with Human Raters. *arXiv:2308.06088v1*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.06088>
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Blokker, R., Akkermans, J., Marciniak, J., Jansen, P. G., & Khapova, S. N. (2023). Organizing school-to-work transition research from a sustainable career perspective: A review and research agenda. *Work, Aging and Retirement*, 9(3), 239-261. <https://doi.org/10.1093/workar/waad012>
- Boo, S., Wang, C., & Kim, M. (2021). Career adaptability, future time perspective, and career anxiety among undergraduate students: A cross-national comparison. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100328>
- Botero, J., & Rentería, E. (2019). Empleabilidad y trabajo del profesorado universitario. Una revisión del campo. *Athenea Digital. Revista De Pensamiento E investigación Social*, 19(3). <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2140>
- Brahma, M., Tripathi, S., & Sahay, A. (2021). Developing curriculum for industry 4.0: digital workplaces. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(1), 144-163. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2019-0103>
- Bulgánina, S. V., Prokhorova, M. P., Lebedeva, T. E., Shkunova, A. A., & Mikhailov, M. S. (2021). Digital skills as a response to the challenges of the modern society. *Caderno Suplementar*(1).
- Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2020). Big Data for creating and capturing value in the digitalized environment: Unpacking the effects of volume, variety, and veracity on firm performance. *Journal of product innovation management*, 38(1), 49-67. <https://doi.org/10.1111/jpim.12545>

- Cattaneo, A. A., Antonietti, C., & Rauseo, M. (2022). How digitalised are vocational teachers? Assessing digital competence in vocational education and looking at its underlying factors. *Computers & Education*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104358>
- Chacchi, L. A. (2022). Formación de formadores en procesos participativos de las herramientas digitales en el desarrollo del aprendizaje. *Revista Dilemas Contemporáneos*, IX(2).
- Chávez, M. X., Saltos, M. A., & Saltos, C. M. (2017). La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior. *Dominio de las Ciencias*, 3(Extra 3), 759-771.
- Chen, X., Dewaele, J., & Zhang, T. (2021). Sustainable development of EFL/ESL learners' willingness to communicate: the effects of teachers and teaching styles. *Sustainability*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010396>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Collins, A., & Halverson, R. (2018). *Rethinking education in the age of technology: the digital revolution and the schools*. Teacher College Press.
- Corradini, E., Borthwick, K., & Gallagher-Brett, A. (2016). *Employability for languages: a handbook*. Research-publishing.net. <https://doi.org/10.14705/rpnet.2016.cb2016.9781908416384>
- Dass, M. M., Sarfraz, I., Hewege, C. R., & Rajendran, D. (2018). An exploration of global employability skills: a systematic research review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(1). <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2018.10012435>
- East, M., & Slomp, D. (2023). The ethical turn in writing assessment: How far have we come, and where do we still need to go? *Language Teaching*, 57(2), 262-273. <https://doi.org/10.1017/S0261444823000034>
- el Hilali, W., El Manouar, A., & Janati, M. A. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0083>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Fugate, M., van der Heijden, B., De Vos, A., & Forrier, A. (2020). Is What's Past Prologue? A Review and Agenda for Contemporary Employability Research. *The Academy of Management Annals*, 15(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0171>
- Gartner, J., Maresch, D., & Tierney, R. (2024). The key to scaling in the digital era: Simultaneous automation, individualization and interdisciplinarity. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 628-655. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073361>
- Giddens, A. (2003). The globalizing of modernity. En D. (. Held, *The global transformations reader* (2 ed., págs. 60-66). Polity Press.
- Godwin-Jones, R. (2024). Distributed agency in second language learning and teaching through generative AI. *Language Learning & Technology*, 28(2), 4-31.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297. https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Henderson, A., & Bowley, R. (2010). Authentic Dialogue? The Role of "Friendship" in a Social Media Recruitment Campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3), 237-257. <https://doi.org/10.1108/13632541011064517>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 6(1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

- Kim, H., So, K. K., Shin, S., & Li, J. (2024). Artificial Intelligence in Hospitality and Tourism: Insights From Industry Practices, Research Literature, and Expert Opinions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 49(2), 366-385. <https://doi.org/10.1177/10963480241229235>
- Lan, M., & Huang, C. Q. (2023). Clustering digital learning pathway preferences from the perspectives of epistemic justification on self-regulated learning, social presence, and resources. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20038>
- Lee, L. (2008). Fostering Second Language Oral Communication Through Constructivist Interaction in Desktop Videoconferencing. *Foreign Language*, 40(4), 635-649. <https://doi.org/10.1111/j.1944-9720.2007.tb02885.x>
- Liu, L., Fan, Q., Liu, R., Zhang, G., Wan, W., & Long, J. (2023). How to benefit from digital platform capabilities? Examining the role of knowledge bases and organisational routines updating. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1394-1420. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2021-0532>
- Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Springer.
- Ma, S. (2024). Enhancing Tourists' Satisfaction: Leveraging Artificial Intelligence in the Tourism Sector. *Pacific International Journal*, 7(3), 89-98. <https://doi.org/10.55014/pij.v7i3.624>
- Mainga, W., Murphy-Braynen, M. B., Moxey, R., & Abdul, Q. S. (2022). Graduate Employability of Business Students. *Graduate Employability of Business Students, Administrative Sciences*, 12(3), 1-35.
- Marcoulides, G. A., & Saunders, C. (2006). Editor's comments: PLS: A silver bullet? *MIS Quarterly*, 30(2), iii-ix. <https://doi.org/10.2307/25148727>
- Marín-Idárraga, D., Hurtado-González, J., Cabello-Medina, C., & Sabidussi, A. (2025). Ambidexterity and innovation: A systematic and meta-analytic approach to mediating effects on performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2464885>
- Martínez-Caro, E., Cegarra, J. G., & Alfonso, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(2). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Méndez, W. X. (2019). *Las TIC y el aprendizaje significativo del idioma inglés en los estudiantes del quinto año de secundaria de la Institución Educativa "Inmaculada de la Merced", Chimbote, 2019*. Universidad Nacional Del Santa.
- Moreira-Aguayo, P. Y., & Venegas-Loor, L. V. (2020). Desarrollo de competencias comunicativas del idioma inglés. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1292-1303. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i4.1537>
- Ng, C. (2016). Sustaining Learning Engagement in Distance Education: An Achievement Goal Perspective. En C.-h. C. Ng, R. Fox, & M. N. (Eds.), *Reforming Learning and Teaching in Asia-Pacific Universities* (págs. 115-134). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0431-5_6
- Nugraha, S. I. (2018). The Language-in-Education Policy in South Africa: A gap between policy and efficacy. *Proceedings of the Eleventh Conference on Applied Linguistics*. Indonesia: CONAPLIN. <https://doi.org/10.2991/conaplin-18.2019.321>
- ONU Turismo. (21 de enero de 2025). *El turismo internacional se recupera en 2024 hasta los niveles anteriores a la pandemia*. ONU Turismo: <http://t.ly/f3fv5>
- Pekkala, K., & van Zoonen, W. (2022). Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy. *European Management Journal*, 40(1), 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.004>
- Plakoyiannaki, E., Chidlow, A. A., & Welch, C. (2014). Translation in cross-language international business research: Beyond equivalence. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 1-21. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.67>
- Raj, S., Ann, W., Subramaniam, P., & Yunus, M. (2019). Using YouTube as a Platform to Learn Social Expression. *Creative Education*(10), 288-296. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.102023>
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1999). Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism. *Tourism Management*(20), 71-88. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00104-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00104-6)
- Ren, S., Islam, M. T., & Chadee, D. (2023). Careers in Disarray? COVID-19 and Self-Perceived Employability. *Journal of Career Assessment*, 32(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/10690727231187096>
- Ringle, C., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Human Resource Management Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>

- Römgens, I., Scoupe, R., & Beusaert, S. (2019). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588–2603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>
- Roosta, S. H. (2000). *Parallel processing and parallel algorithms: theory and computation*. Springer Science+Business Media New York.
- Rottner, R. M. (2021). Feeling Left Out: Editing Business School History and Inserting Lyrical Sociology. *Academy of Management Learning and Education*, 20(3). <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0196>
- Sari, Y. N., & Margana, M. (2019). YouTube as a Learning Media to Improve the Student's Speaking Ability in 21st Century. *Journal of English Language Teaching and Linguistics*, 4(2), 263-273. <https://doi.org/10.21462/jeltl.v4i2.296>
- Sarstedt, M., & Cheah, J. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *J Market Anal*, 7, 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Satar, M. S., Alshibani, S. M., & Alarifi, G. (2024). Effects of Firm-Level Entrepreneurship Orientation on Digital Transformation in SMEs: The Moderating Role of Strategic Agility. *Entrepreneurship Research Journal*, 15(1), 91-124. <https://doi.org/10.1515/erj-2023-0267>
- Singer, L., & Alexander, P. (2017). Reading on Paper and Digitally: What the Past Decades of Empirical Research Reveal. *Review of Educational Research*, 87(6), 1-35. <https://doi.org/10.3102/0034654317722961>
- Stryzhak, O., Volodymyr, L. C., & Sidak, M. (2025). Digitalisation of the Tourism Industry and Self-Employment: Challenges of the Gig-Economy. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010004>
- Trought, F. (2017). *Brilliant Employability Skills: How To Stand Out From The Crowd In The Graduate Job Market*. Pearson UK.
- Tseng, W., & Warschauer, M. (2023). AI-writing tools in education: if you can't beat them, join them. *Journal of China Computer-Assisted Language Learning*, 3(2). <https://doi.org/10.1515/jccall-2023-0008>
- Tulowitzki, P., Gerick, J., & Eickelmann, B. (2022). The role of ICT for school leadership and management activities: an international comparison. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 133-151. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0251>
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- van Deursen, A. J., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2016). Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS). *Information, Communication & Society*, 19(6), 804–823. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834>
- van Laar, E., Deursen, v., J.A.M., A., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006009>
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation. A review and a research agenda*. Routledge.
- Wang, N., Wan, J., Ma, Z., Zhou, Y., & hen, J. (2023). How digital platform capabilities improve sustainable innovation performance of firms: The mediating role of open innovation. *Journal of Business Research*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114080>
- Wang, X., & Dostál, J. (2017). An analysis of the integration of ict in education from the perspective of teachers' attitudes. *EDULEARN* (17), 8156-8162. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2017.0507>
- Zhao, Y., Sánchez Gómez, M., Pinto Llorente, A., & Zhao, L. (2021). Digital Competence in Higher Education: Students' Perception and Personal Factors. *Sustainability* (13). <https://doi.org/10.3390/su132112184>
- Zimmer, M. P., Baiyere, A., & Salmela, H. (2023). Digital workplace transformation: Subtraction logic as deinstitutionalising the taken-for-granted. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101757>

Recibido: 22/01/2025

Reenviado: 30/07/2025

Aceptado: 30/07/2025

Sometido a evaluación por pares anónimos