

# Competencias para la empleabilidad en la era digital: una aproximación en el arco de la bahía de Algeciras

María José Foncubierta Rodríguez y José María Lara Medina / UCA

## RESUMEN

Los Recursos Humanos son considerados por la literatura como el activo más valioso en las organizaciones. Principalmente, su valor reside en la dificultad de imitar sus competencias, conocimientos y habilidades. En la nueva era digital, la tecnología se ha convertido en un elemento esencial de las organizaciones, dando lugar a una dependencia estratégica de los recursos digitales y modificando su forma de actuar. Las continuas innovaciones tecnológicas generan la necesidad de adquirir nuevas competencias y actualizar algunas de las ya poseídas. La finalidad del presente estudio es la de comprobar la importancia de determinadas competencias digitales, así como el grado de preparación de la población activa en ellas, ante los desafíos de la nueva era, en la Bahía de Algeciras. Los resultados concluyen en la necesidad de instrumentar actividades formativas que palien determinados déficits significativos en este sentido.

**Palabras clave:** competencias genéricas y digitales, era digital, Bahía de Algeciras, desajuste en la cualificación profesional, Mapa Europeo de las Competencias.

## ABSTRACT

Human Resources are considered by literature to be the most valuable asset in organisations. Their value lies mainly in the difficulty of imitating their competences, knowledge and skills. In the new digital era, technology has become an essential element of organizations, giving rise to a strategic dependence on digital resources and changing the way they operate. The continuous technological innovations generate the need to acquire new skills and update some of those already held. The purpose of this study is to verify the importance of certain digital competences, as well as assessing the degree of preparation in this regard of the active population, in the face of the new challenges of the new era, in the Bay of Algeciras. The results conclude that it is necessary to implement training activities to alleviate certain significant deficits in this sense.

**Keywords:** digital competences, digital age, Algeciras Bay, professional qualification mismatch, European Competence Map.

## INTRODUCCIÓN

La llegada de la sociedad de la información puede considerarse como “un acontecimiento histórico al menos tan importante como lo fue la Revolución Industrial del siglo XVIII, inductor de discontinuidad en la base material de la economía, la sociedad y la cultura” (Castells, 1996: 61). En este contexto, la revolución tecnológica ha alterado el procesamiento que se hace de dicha información, así como los propios de generación y gestión del conocimiento (Castells, 2002, en Havriluk, 2017), dando como resultado la denominada “sociedad del conocimiento”. Esta nueva revolución tiene bases en la innovación tecnológica, pero implica

igualmente transformaciones de carácter social, cultural, económico, político e institucional (Waheed, 2003, en Burch, 2005).

Las empresas necesitan flexibilidad para adaptarse a los cambios en el entorno turbulento que les rodea (Chakravarty *et al.*, 2013). La tecnología puede contribuir a aprovechar las oportunidades y explotar las fortalezas (Gorenak y Pilko, 2009, en Lin y Hsu, 2010), confirmando dicha adaptabilidad, para el logro de una ventaja competitiva sostenible (Turulja y Bajgorić, 2016). Pero, a su vez, ello ha exigido un cambio en las competencias necesarias para trabajar en el mundo digital (Lombardero, 2015a). Por ende, las organizaciones están poniendo su énfasis en

la recualificación de sus recursos humanos, para que adquieran y desarrollen dichas competencias, adaptándose a esta nueva realidad (Bondarouk y Ruel, 2009). Y ello, en una muestra más de la importancia estratégica de los recursos humanos en las organizaciones (Chae *et al.*, 2014).

Con base en la literatura, se pone de manifiesto la importancia de las competencias, tanto al considerarlas como recursos y capacidades con valor competitivo, como a nivel macroeconómico, al ser fuente de productividad de las organizaciones, y, consecuentemente, de los territorios (Teoría económica del Capital Humano, cuyos orígenes se encuentran en los trabajos de Mincer, 1974; Schultz, 1961 y Becker, 1964).

La globalización de los mercados muestra la necesidad de llevar a cabo una evaluación por competencias (Fernández y Quirón, 2008), debido a la necesidad de adquirir capacidades que permitan adaptarse a situaciones cambiantes (Cano, 2008; Puga y Martínez, 2008).

Partiendo de este marco, con el presente trabajo se trata de alcanzar varios objetivos:

1. Definir el término competencia tal y como es concebido actualmente, y su importancia para el mundo laboral: competencias profesionales.

2. Centrar la organización en el contexto profesional de lo digital.

3. Definir un listado de competencias profesionales surgidas en el nuevo contexto digital (competencias digitales), y testar la necesidad y disponibilidad actuales de dichas competencias para el marco territorial concreto del Arco de la Bahía de Algeciras.

## 1. MARCO CONCEPTUAL. ESTADO DEL ARTE

### 2.1. Concepto de competencia profesional

El término “competencia” comenzó a utilizarse en los años sesenta, a raíz del descontento de las organizaciones empresariales con los procedimientos tradicionales de selección de personal. Aunque existen múltiples definiciones de lo que debe concebirse como competencia, todas ellas tienen un par de factores comunes: el referirse a la capacidad de realizar adecuadamente las actividades, y el reconocer que pueden ser

aprendidas, es decir, adquiridas por procesos de aprendizaje y desarrollo (Lombardero, 2015a.).

En su proyecto DeSeCo, la OCDE (2002: 8) afirma que las competencias son una “combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”. El Parlamento Europeo (2006: 13) determinó que “las competencias claves son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”. Siguiendo a Vélaz de Medrano (2008: 158), el concepto de competencia profesional abarca: saber sobre (conocimientos); saber cómo intervenir (conjunto de habilidades y destrezas cognitivas, emocionales, sociales y procedimentales que permiten aplicar el conocimiento que se posee); saber relacionarse (disponer de habilidades sociolaborales); saber utilizar estratégicamente el conocimiento y perfeccionarse (disponer de competencias metacognitivas); y saber comportarse (ajuste a valores, principios, creencias y actitudes profesionalmente válidas y colectivamente aceptadas).

### 2.2. Competencias en la nueva era digital

Bondarouk y Ruel (2009) plantearon una serie de desafíos que se presentan a la gestión de los recursos humanos en la nueva era de la información:

- ◆ Generar y retener el talento sobre una base global.
- ◆ Redefinir la función de recursos humanos.
- ◆ Evaluar el desempeño de grupos de trabajo autodirigidos.
- ◆ Integrar los recursos humanos y las tecnologías de la información.

Haciendo referencia a esta última cuestión, Arjonilla y Medina (2011) afirman que una buena integración de ambos aspectos ayuda a mejorar el proceso de toma de decisiones de las empresas. Van Gramberg *et al.* (2014) sostienen que aparece un nuevo desafío para los directivos de recursos humanos en esta era, el gestionar las comunicaciones electrónicas. En ocasiones,

se llega, incluso, a invadir la privacidad de los trabajadores (Lee y Kleiner, 2003). Por tanto, los directivos de recursos humanos deben fomentar un uso adecuado de las tecnologías en las comunicaciones, con el objetivo de que los empleados comprendan las políticas que se aplican en la empresa, participen en las mismas y puedan transmitir cualquier información que consideren oportuna.

### 2.2.1. Competencias necesarias para trabajar en la era digital

Las competencias digitales pueden ser definidas como “un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales, multimedia y comunicativos, que generan como resultado una compleja alfabetización digital múltiple” (Gisbert y Esteve, 2011, en Zavala *et al.*, 2016: 335).

La empresa es un sistema abierto que se ve afectado por la evolución tecnológica, que puede ser entendida como una fuente de ventaja competitiva (Gamble, 2015). La necesidad de adaptarse a ello ocasiona la aparición de deficiencias en competencias en aquellas empresas que no se caractericen por el aprendizaje continuo (Lombardero, 2015a). Este autor plantea un modelo de veinte competencias digitales que se requieren en las empresas para trabajar en esta nueva era, estructuradas en cuatro grandes grupos: de gestión global de empresas digitales, tecnológicas y de innovación digital, relativas a mercados y clientes digitales y de gestión del trabajo futuro en ecosistemas digitales.

Por su parte, Magro *et al.* (2014) identifican ocho competencias para lograr el éxito en el ámbito profesional de la era digital:

1. Conocimiento digital: necesidad de adquirir nuevos valores y filosofías de actuación, como horizontalidad, innovación abierta, colaboración e inteligencia colectiva, que deben constituir las señas de identidad organizacional.
2. Gestión de la información: la disponibilidad de información en la actualidad es alta, pero resulta necesario adquirir conocimientos para discernir cuál es relevante y necesaria y cuál engañosa y/o superflua. La red ha cambiado

la forma de gestionar la información, siendo necesaria una adaptación continua a los nuevos métodos digitales que contribuyen a ello.

3. Comunicación digital: la comunicación permite hacer llegar el mensaje al mercado objetivo y contribuye a mejorar la gestión del conocimiento. Adquirir la competencia de comunicación digital puede ayudar a utilizar y transformar la información de manera eficiente.

4. Trabajo en red: resulta fundamental ser capaz de movilizar redes de personas y recursos tecnológicos, para compartir conocimiento y colaborar a construirlo, generando valor. Ayuda a reducir el tiempo y aumentar la eficiencia en el proceso de toma de decisiones empresariales.

5. Aprendizaje continuo: factor clave del desarrollo empresarial, dada la necesidad de estar continuamente adaptándose a los cambios. Los recursos tecnológicos están cambiando también la manera de formar a trabajadores y directivos (Área y Adell, 2009).

6. Visión estratégica: conocer la influencia de las nuevas tecnologías en el valor del negocio: identificar oportunidades del mundo digital y orientar a la organización en el diseño estratégico.

7. Liderazgo en red: en la actualidad, para desarrollar un proyecto es habitual trabajar con equipos multidisciplinares, distribuidos geográfica y temporalmente, que trabajan en entornos cambiantes.

8. Orientación al cliente: la era digital muestra el mayor poder de negociación obtenido por los clientes (Arjonilla y Medina, 2011), los cuales tienen acceso a una mayor variedad de información sobre productos y servicios y dan lugar a lo que se denomina “cultura de participación”. Es necesario considerar a cada consumidor como único y ofrecerle soluciones adaptadas a sus requisitos específicos (singularización).

### 2.2.2. Competencias profesionales. Mapa europeo

Siguiendo la Encuesta de la Fuerza Laboral de la UE (*Labour Force Survey*) de 2017, entre el 41 y el 45 % de la población adulta española se encontraba infracualificada con respecto a lo necesitado por el entorno laboral (lámina 1).

El Mapa Europeo de las Competencias (*European Skills Index, ESI*), elaborado por CEDEFOP, analiza periódicamente la cualificación de la población activa europea mediante una serie de criterios en torno a tres aspectos: el aprendizaje de las mismas, según el sistema formativo del país miembro (desarrollo, en inglés *development*), su aplicación profesional o en la práctica (activación, en inglés, *activation*) en dicho país, y el ajuste entre ambos (en inglés, *matching*) teniendo en cuenta el grado en que dichas competencias son aceptadas y valoradas (utilizadas) por el entorno profesional/laboral del mismo (lámina 2).

En su última versión, de 27 de septiembre de 2018, la situación de nuestro país era la que se muestra en la lámina 3.

Se observa que España se sitúa en el cuadrante inferior izquierdo, lo cual implica que tiene aún un bajo desempeño general de las competencias requeridas, y, en consecuencia, un mal ajuste, o un notable desfase, respecto a lo necesitado por el entorno profesional.

Pero ¿cómo se mide lo que requiere el entorno profesional?

La UE propone tres métodos:

- ◆ Analizando la descripción y las especificaciones de competencias exigidas en los puestos de trabajo vacantes ofertados por las empresas de cada país miembro.
- ◆ Estudiando las competencias que poseen las personas que han sido seleccionadas para los nuevos puestos de trabajo en cada período.
- ◆ Consultando directamente a los empleadores por las competencias que consideran necesarias en su personal.

Esta última opción es la elegida a la hora de realizar el trabajo que aquí se presenta.

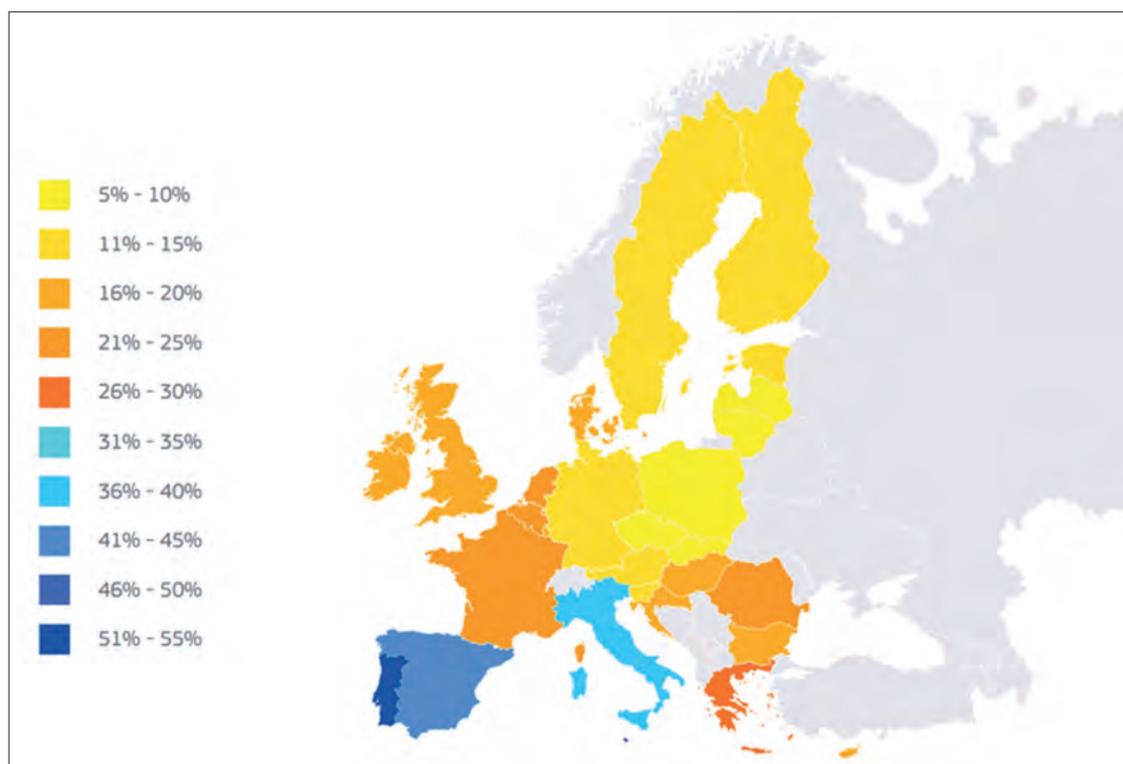


Lámina 1. Ratio de infracualificación en la población adulta de los países miembros de la UE. Fuente: EUROSTAT. Labour Force Survey, 2017, UE. Imagen de libre utilización

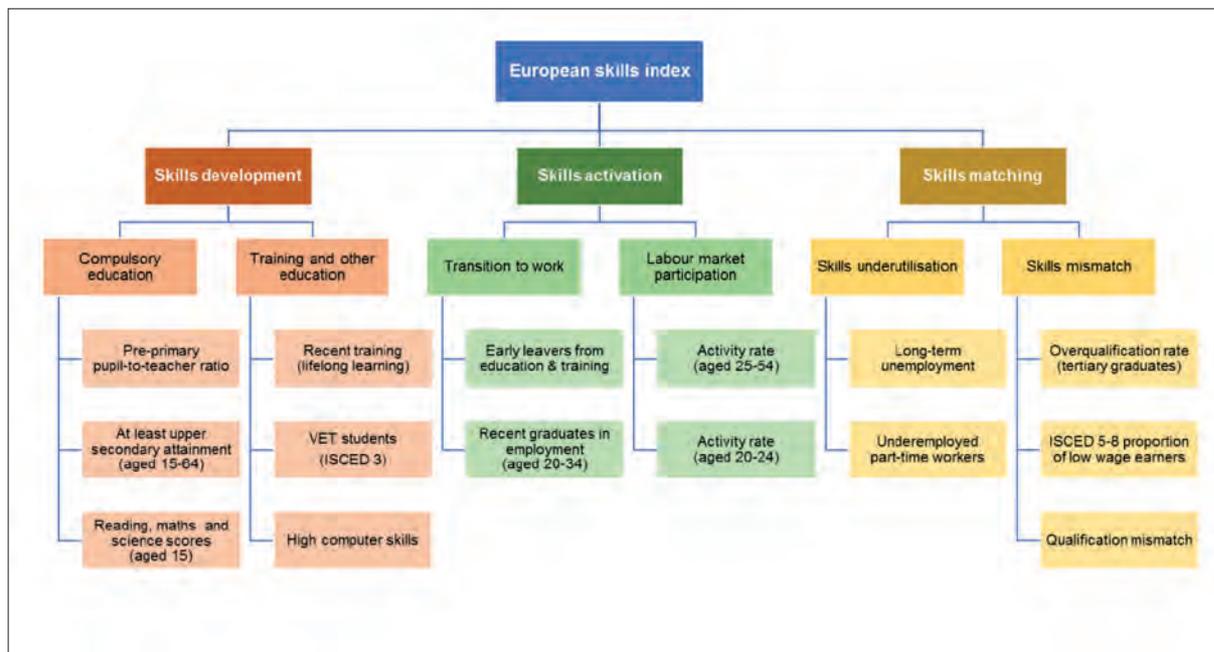


Lámina 2. Criterios analizados sobre competencias profesionales en el Mapa europeo. ESI. Fuente: EUROSTAT. ESI, UE. Imagen de libre utilización



Lámina 3. Ajuste entre las competencias aprendidas en el sistema formativo del país miembro y el grado en que éstas son aceptadas por el entorno laboral. Fuente: EUROSTAT. ESI, UE. Imagen de libre utilización

## 2. METODOLOGÍA

Para el trabajo de campo, se entiende por “necesidad” la importancia de la competencia correspondiente para el adecuado desarrollo de las actividades en la organización; y por “disponibilidad” el grado en que, se estima, la población activa de la zona posee tal competencia. Los datos técnicos del estudio quedan reflejados en la tabla 1.

Para la obtención de la información primaria se decidió utilizar el cuestionario (Batjargal, 2007). Las cuestiones, o ítems, seleccionados (Anexo) se basaron en la confluencia de los estudios tratados al respecto en este trabajo (Magro *et al.*, 2014) y Lombardero (2015b y 2015a), lo cual le confiere el primer criterio de validez.

Se obtuvieron 120 respuestas válidas, que representan un 66,67 % del total de encuestas enviadas; aceptándose la muestra pues, para las encuestas realizadas por vía digital (Internet), se acepta como adecuada una respuesta del 50 %, como buena un 60 %, y como muy buena un 70 % del total de enviadas (Baxter y Babbie, 2004).

El segundo criterio de validez del cuestionario se obtuvo a través de un pretest a un grupo de doce expertos, agentes del entorno

socioeconómico del territorio, para que, por un lado, confirmaran la adecuación de los ítems por los que se consulta (que son relevantes, en cuanto a lo que se pretende investigar, y que resultan comprensibles), y, por otro, para que añadiesen o modificasen los que estimaran pudieran ser convenientes de cara a un mejor registro de la realidad en la materia estudiada. Resultaron veintisiete ítems.

Para garantizar la fiabilidad, se recurrió al método de medición del Alpha de Cronbach (Del Rincón *et al.*, 1995), considerándose altamente fiable al ser superiores a 0,85, tanto en necesidades (0,966) como en disponibilidades (0,970).

## 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la lámina 4 y tabla 2 se observa que las competencias digitales consideradas más necesarias son:

- ♦ Capacidad de despertar confianza.
- ♦ “Singularizar” la atención al cliente/usuario (prestar atención individualizada).
- ♦ Orientar productos y servicios a mercados y clientes globales.
- ♦ Conectar personas y cosas por medio de

Población	Empresas, de más de cinco empleados, del Arco de la Bahía de Algeciras.
Tamaño de la muestra	180 unidades.
Tipo de muestreo	Aleatorio estratificado, por sectores de actividad.
Error muestral	5,6 %
Ámbito territorial	Arco de la Bahía de Algeciras (Algeciras, Los Barrios, San Roque, La Línea). Más del 90 % de total empresas, y población de la comarca.
Método de recogida de datos	Cuestionario autocumplimentado (“Google Forms”).
Parámetros de control iniciales:	Sexo, rango de edad, sector actividad, tamaño de la entidad.
Ítems planteados	27 competencias digitales.
Valoración ítems: Escala Likert	Valores: mínimo: 1 y máximo: 5.
Período de recogida de datos	Marzo-Mayo, 2018.
Programa estadístico	SPSS 25.00.

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo

las tecnologías emergentes en entornos de movilidad.

- ♦ Capacidad de ser conscientes de cómo influyen las tecnologías emergentes en la transformación de los negocios tradicionales.

Todas ellas sobrepasan el valor medio de 3,7. Además, siendo la mayoría de las desviaciones estándares superior a la unidad, esto es, hay una dispersión media superior a la unidad en la valoración dada por los encuestados, esto no ocurre en las cinco competencias mencionadas.

Llama la atención el hecho de que la disponibilidad de todas las competencias ha sido valorada con una puntuación inferior a tres, o

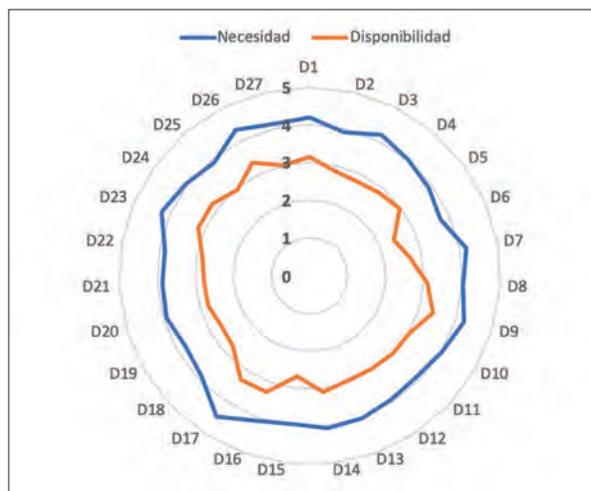


Lámina 4. Competencias Digitales. Bahía de Algeciras. Elaboración propia

	NECESIDAD		DIFERENCIAS DE MEDIAS	DISPONIBILIDAD	
	Media	Desviación estándar		Media	Desviación estándar
D1	4,20	0,93	1,05	3,15	1,12
D2	3,91	1,00	1,05	2,86	1,05
D3	4,19	1,06	1,41	2,78	1,20
D4	4,01	1,03	1,15	2,86	1,05
D5	3,89	1,04	0,93	2,96	1,01
D6	3,74	1,36	1,34	2,40	1,14
D7	4,18	1,24	1,50	2,68	1,27
D8	4,03	1,06	0,93	3,10	1,14
D9	4,23	0,95	0,84	3,39	1,09
D10	4,01	0,99	0,98	3,03	1,18
D11	3,89	1,04	0,89	3,00	1,21
D12	3,91	1,11	0,96	2,95	1,22
D13	4,03	0,91	1,07	2,96	1,15
D14	4,06	0,89	0,96	3,10	1,15
D15	3,95	1,07	1,26	2,69	1,15
D16	4,09	0,90	0,80	3,29	1,14
D17	4,46	0,73	1,17	3,29	1,09
D18	3,90	1,05	1,15	2,75	1,07
D19	3,76	1,08	1,10	2,66	1,16
D20	3,91	1,13	1,13	2,78	1,03
D21	3,88	1,11	1,10	2,78	1,10
D22	3,85	1,07	1,00	2,85	1,16
D23	4,23	0,98	1,05	3,18	1,05
D24	4,06	0,99	0,88	3,18	1,07
D25	3,90	0,99	0,94	2,96	1,20
D26	4,33	0,97	0,98	3,35	1,12
D27	4,13	0,93	1,12	3,01	1,09

Tabla 2. Competencias Digitales. Bahía de Algeciras

sólo levemente superior. Las mayores diferencias entre disponibilidad y necesidad se dan en atender a la ciberseguridad, formar en tecnologías emergentes y desarrollar *Big Data* para apoyar la toma de decisiones relevantes.

#### 4. CONCLUSIONES

Las definiciones de competencia analizadas en este trabajo tienen en común la referencia a capacidades para desempeñarse con éxito en el contexto profesional. No cabe duda de que lo digital ha irrumpido en muy pocos años en este terreno, e incluso en lo cotidiano, con una enorme fuerza, y con un potencial creciente. No solo se trata de un tiempo de cambios, sino que estos son de tal magnitud que plantean un nuevo concepto de trabajo, de relaciones laborales, de vinculación con clientes, de organización interna en las empresas... en definitiva, un cambio de filosofía de trabajo, e incluso, de vida.

El presente estudio ha puesto de relieve, por una parte, la importancia de lo referido, y, por otra, las necesidades de cualificación que se tiene en el entorno de la Bahía de Algeciras en cuanto a la verdadera inmersión de empresas y empleados en lo digital. Se detecta una falta de formación en el uso de las tecnologías emergentes, en el tratamiento del *Big Data* y en la protección de la información. Mientras la conectividad global y el manejo de ingentes volúmenes de datos son fortalezas de la nueva era, la ciberseguridad es su "lado oscuro". Formarse en lo digital, y, especialmente, en ciberseguridad, es una de las grandes bazas actuales para la empleabilidad.

Ello tiene implicaciones prácticas tanto para la política de capacitación de las propias empresas, como para el sector educativo, con su misión de formar en perfiles profesionales demandados por el entorno socioempresarial.

El presente trabajo se ha realizado con finalidad exploratoria, dada la escasa literatura empírica que existe aún sobre las competencias digitales. Se propone continuarlo con estudios de muestras mayores en el número de componentes, que permita comparar entre subcolectivos, por ejemplo, según variables de control (sexo, edad, tamaño de empresa, etc.), trabajos de tipo evolutivo, con reactualizaciones periódicas, o aplicaciones en otros territorios, sectores o

subgrupos concretos. Realizar análisis semejantes a éste podría contribuir a reducir los pobres valores que ofrece España a nivel europeo en cuanto a su desfase cualificativo. ■

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- Área, M. y Adell, J. (2009). "E-learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales". En J. De Pablos (Coord.). *Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet*, pp. 391-424. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Arjonilla, S. J. y Medina, J. A. (2011). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Batjargal, B. (2007). 'Internet Entrepreneurship: Social Capital, Human Capital, and Performance of Internet Ventures in China'. *Research Policy* (36), pp. 605-618.
- Baxter, L. A. y Babbie, E. R. (2004). *The basics of communication research*. Belmont, CA: Thomson Learning.
- Becker, G. (1983). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bondarouk, T. V. y Ruel, H. J. M. (2009). 'Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era'. *The International Journal of Human Resource Management* (20), pp. 505-514.
- Burch, S. (2005). *Sociedad de la información/ Sociedad del conocimiento. Palabras en juego*. C&F Éditions.
- Cano, M. E. (2008). "La evaluación por competencias en la educación superior". *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado* (12), pp. 1-16.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura (1). La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chae, H. C., Koh, C. E. y Prybutok, V. R. (2014). 'Information technology capability and firm performance: Contradictory findings and their possible causes'. *MisQuarterly* (38), pp. 305-326.
- Chakravarty, A., Grewal, R. y Sambamurthy, V. (2013). 'Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles'. *Information Systems Research* (24), pp. 976-997.

- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Fernández, J. L. y Quirón, R. E. (2008). “Evaluación por competencias”. I Congreso Internacional “Competencias en la Educación del Siglo XXI”. Universidad Anáhuac México Norte, Huixquilucan.
- Gamble, P. R. (2015). “El efecto de la tecnología como ventaja competitiva.” *Papers de Turisme* (4), pp. 25-47.
- Havriluk, L. O. (2017). “Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y la Gestión de Recursos Humanos”. *INNOVA Research Journal* (2), pp. 45-50.
- Lee, S. y Kleiner, B. H. (2003). ‘Electronic surveillance in the workplace’. *Management Research News* (26), pp. 72-81.
- Lin, C. y Hsu, M. L. (2010). ‘Holistic decision system for human resource capability identification’. *Industrial Management & Data Systems* (110), pp. 230-248.
- Lombardero, L. (2015a). *Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital*. Madrid: LID Editorial.
- Lombardero, L. (2015b). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. (Tesis doctoral). Universidad Camilo José Cela, Madrid, España.
- Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A. y Vélez, G. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: Roca Salvatella.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- OCDE. (2002). Definition and selection of competencies: Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo). DeSeCo Estrategy Paper, 1-27.
- Parlamento Europeo. (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión europea, 30(12), pp. 10-18.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). “Competencias directivas en escenarios globales”. *Estudios gerenciales* (24), pp. 87-103.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Turulja, L. y Bajgorić, N. (2016). ‘Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era?’. *Business Systems Research Journal* (7), pp. 35-45.
- Van Gramberg, B., Teicher, J. y O’Rourke, A. (2014). ‘Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers’. *The International Journal of Human Resource Management* (25), pp. 2234-2252.
- Vélez de Medrano, C. (2008). “Formación y profesionalización de los orientadores desde el enfoque de competencias”. *Educación XXI* (11), pp. 155-181.
- Zavala, D., Muñoz, K. y Lozano, E. (2016). “Un enfoque de las competencias digitales de los docentes”. *Revista Publicando* (3), pp. 330-340.

**ANEXO: Cuestionario****PRESENTACIÓN**

Estimado/a señor/a:

El presente cuestionario forma parte de la investigación que se lleva a cabo en el desarrollo de un Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Cádiz en el Campus Bahía de Algeciras. Este cuestionario tiene dos objetivos:

1. Analizar la importancia o necesidad que otorgan personas que, como usted, gestionan o trabajan con otras personas en grupo o equipo, a una serie de competencias necesarias en la nueva era digital. Para conocer la importancia o necesidad otorgada, usted debe valorar cada competencia en una escala Likert, del 1 a 5 (siendo 1=Muy poca importancia y 5=Mucha importancia).
2. Analizar el nivel o grado de disponibilidad en que usted considera que se encuentran dichas competencias entre las personas que trabajan o quieren trabajar (población activa) en el entorno más inmediato (la comarca del Campo de Gibraltar). Para conocer la disponibilidad otorgada, usted debe valorar cada competencia en una escala Likert, del 1 a 5 (siendo 1=Muy poca disponibilidad y 5=Mucha disponibilidad).

**PARA CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS SE ESTABLECEN, POR TANTO, DOS FILAS:**

- En la primera, que se indica con una (N) al final, se le pide valorar la importancia que usted le otorga a dicha competencia.
- En la segunda, identificada con una (D) al final, se le pide que valore la disponibilidad de la misma en la comarca.

El cuestionario está estructurado en tres partes:

1. Preguntas introductorias, para recoger características de la muestra.
2. Preguntas sobre competencias genéricas para el empleo.
3. Preguntas sobre competencias surgidas en la era digital.

La información recogida con este cuestionario no irá asociada a nombre alguno, es decir, los datos serán anónimos, serán tratados globalmente, y destinados exclusivamente a dicha investigación, esto es, a fines únicamente académicos.

Al término del cuestionario solo tiene que pulsar el botón de "Enviar".

Muchas gracias, su colaboración es de gran ayuda para nuestro trabajo.

**PREGUNTAS INTRODUCTORIAS**

1. Indique su sexo.

- Hombre
- Mujer

2. Indique su rango de edad.

- 18-35 años
- 36-50 años
- 51-65 años
- Más de 65 años

3. Seleccione el sector al que pertenece su empresa.

- Educación
- Alimentación, hostelería, restauración
- Construcción
- Químico, farmacéutico, sanitario

**COMPETENCIAS DIGITALES**

<b>1. CONOCIMIENTO DIGITAL</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ser conscientes de cómo influyen las tecnologías emergentes en la transformación de los negocios tradicionales. (N)</li> <li>• Capacidad de ser conscientes de cómo influyen las tecnologías emergentes en la transformación de los negocios tradicionales. (D)</li> <li>• Capacidad de comprender las características propias de la economía digital. (N)</li> <li>• Capacidad de comprender las características propias de la economía digital. (D)</li> <li>• Formación en tecnologías emergentes. (N)</li> <li>• Formación en tecnologías emergentes. (D)</li> <li>• Disposición para la cualificación en lo digital (en las tecnologías emergentes necesarias para la entidad). (N)</li> <li>• Disposición para la cualificación en lo digital (en las tecnologías emergentes necesarias para la entidad). (D)</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>																																		
1	2	3	4	5																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<b>2. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber combinar en el negocio, de forma global, actividades físicas y virtuales para desarrollarlo eficientemente. (N)</li> <li>• Saber combinar en el negocio, de forma global, actividades físicas y virtuales para desarrollarlo eficientemente. (D)</li> <li>• Desarrollar Big Data para apoyar la toma de decisiones relevantes. (N)</li> <li>• Desarrollar Big Data para apoyar la toma de decisiones relevantes. (D)</li> <li>• Atención a la ciberseguridad. (N)</li> <li>• Atención a la ciberseguridad. (D)</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>																																		
1	2	3	4	5																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<b>3. COMUNICACIÓN DIGITAL</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener capacidad para entender y gestionar el marketing digital (webs y blogs, redes sociales, plataformas de vídeo, foros, etc.). (N)</li> <li>• Tener capacidad para entender y gestionar el marketing digital (webs y blogs, redes sociales, plataformas de vídeo, foros, etc.). (D)</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>																																		
1	2	3	4	5																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					

4. TRABAJO EN RED		1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar personas y cosas por medio de las tecnologías emergentes en entornos de movilidad. (N)</li> <li>• Conectar personas y cosas por medio de las tecnologías emergentes en entornos de movilidad. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar, usando las tecnologías emergentes, una red con personas de dentro y fuera de la entidad para crear entornos innovadores. (N)</li> <li>• Desarrollar, usando las tecnologías emergentes, una red con personas de dentro y fuera de la entidad para crear entornos innovadores. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para gestionar, con la ayuda de las tecnologías, personal disperso geográficamente y/o externalizado, de forma flexible. (N)</li> <li>• Capacidad para gestionar, con la ayuda de las tecnologías, personal disperso geográficamente y/o externalizado, de forma flexible. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipos con personas de diversa cultura digital (baby boomers, generación X, millennials, generación Z). (N)</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipos con personas de diversa cultura digital (baby boomers, generación X, millennials, generación Z). (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				

5. APRENDIZAJE CONTINUO		1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para identificar el talento en un contexto digital e innovador. (N)</li> <li>• Capacidad para identificar el talento en un contexto digital e innovador. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en entornos colaborativos virtuales. (N)</li> <li>• Capacidad para trabajar en entornos colaborativos virtuales. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para valorar la meritocracia. (N)</li> <li>• Capacidad para valorar la meritocracia. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en entornos de gran diversidad de sus recursos humanos. (N)</li> <li>• Capacidad para trabajar en entornos de gran diversidad de sus recursos humanos. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza: capacidad de despertar confianza. (N)</li> <li>• Confianza: capacidad de despertar confianza. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				

6. VISIÓN ESTRATÉGICA		1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar nuevos modelos de negocio digitales. (N)</li> <li>• Diseñar nuevos modelos de negocio digitales. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la financiación de empresas digitales. (N)</li> <li>• Gestionar la financiación de empresas digitales. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la transformación digital de las empresas tradicionales. (N)</li> <li>• Desarrollar la transformación digital de las empresas tradicionales. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el riesgo digital y la continuidad del negocio. (N)</li> <li>• Gestionar el riesgo digital y la continuidad del negocio. (D)</li> </ul>		<input type="radio"/>				
		<input type="radio"/>				

7. <u>LIDERAZGO EN RED</u>																										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar proyectos digitales. (N)</li> <li>• Gestionar proyectos digitales. (D)</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>																			
1	2	3	4	5																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
8. <u>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</u>																										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar productos y servicios a mercados y clientes globales. (N)</li> <li>• Orientar productos y servicios a mercados y clientes globales. (D)</li> <li>• Capacidad para conocer y gestionar el comercio electrónico. (N)</li> <li>• Capacidad para conocer y gestionar el comercio electrónico. (D)</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>																			
1	2	3	4	5																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para conocer y gestionar métodos de logística de distribución en canales digitales. (N)</li> <li>• Capacidad para conocer y gestionar métodos de logística de distribución en canales digitales. (D)</li> <li>• “Singularizar” la atención al cliente/usuario (prestar atención individualizada). (N)</li> <li>• “Singularizar” la atención al cliente/usuario (prestar atención individualizada). (D)</li> <li>• Establecer sistemas de atención activa a las reacciones del cliente/usuario. (N)</li> <li>• Establecer sistemas de atención activa a las reacciones del cliente/usuario. (D)</li> </ul>																										

**María José Foncubierta Rodríguez**  
 Profesora e investigadora de la Universidad de Cádiz

**José María Lara Medina**  
 Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Cádiz

**Cómo citar este artículo:**

María José Foncubierta Rodríguez y José María Lara Medina (2020). “Competencias para la empleabilidad en la era digital : una aproximación en el arco de la bahía de Algeciras”. *Almoraima. Revista de Estudios Campogibaltareños* (52), marzo 2020. Algeciras: Instituto de Estudios Campogibaltareños, pp. 239-252

