

---

## Desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico: uso de redes sociales y competencias digitales

### *Women executives job performance in the tourism industry: the use of social media and digital competences*

**Luz María  
Moyano-Castolo**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

**Rocío  
Mendoza-Castillo**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

**Edgar  
Faugier-Fuentes**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México,  
México*

**Karla  
Barajas-Portas**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

Recibido: 1 de octubre de 2021.  
Aprobado: 3 de junio de 2022.

## Resumen

*El uso de las redes sociales resulta ya inevitable en los entornos laborales. Hallazgos en investigaciones muestran su efecto en el desempeño laboral de los empleados (Pavithra y Deepak, 2021). La presente investigación se propone entender el impacto que tiene el uso de redes sociales y las competencias digitales en el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico. El estudio se realizó con datos obtenidos de mujeres de dicho sector, considerando los factores de uso de las redes sociales y las competencias digitales. Para ello, se recurrió a la metodología de modelos de ecuaciones estructurales partial least squares (PLS-SEM), con el objetivo de comprobar el modelo teórico relacionado con el desempeño laboral, el cual se explica por medio de las competencias digitales, la versatilidad, las preocupaciones y los usos de las redes sociales. La principal aportación del estudio radica en el acercamiento a la comprensión del desempeño laboral, específicamente de mujeres, quienes se enfrentaron a retos diferentes durante la pandemia de COVID-19, aprovechando las redes sociales para mejorar sus actividades.*

**Palabras clave:** Desempeño laboral, redes sociales, competencias digitales, mujeres ejecutivas, sector turístico.

**Clasificación JEL:** M31, Z33.

## Abstract

*The use of social networks is inevitable in work environments. Research findings show the effect of social media on employee job performance (Pavithra and Deepak, 2021). This research aims to understand the impact of the use of social networks and digital competences on the job performance of women executives in the tourism sector. With data obtained from women in this sector, a study and analysis of the factors versatility in use, concerns or fears, and use at work, was carried out to evaluate job performance and the incidence of digital competences. The methodology used was Partial Least Squares structural equation models (PLS-SEM) with the purpose of verifying the theoretical model related to job performance, which is explained through digital competence, versatility, concerns, and uses of social networks. The main contribution of the study lies in the approach to understanding job performance, specifically of women executives, who faced different challenges during the COVID-19 pandemic, taking advantage of social networks to improve their activities.*

**Key words:** job performance, social networks, digital competences, women executives, tourism sector.

**Classification JEL:** M31, Z33.

## 1. Introducción

El avance de la tecnología en el mundo entero es vertiginoso y, en la actualidad, las redes sociales ocupan los lugares preferentes de los usuarios de internet, con lo que llegan a ejercer gran influencia en muchos aspectos de la vida diaria. Estas permiten a los usuarios comunicarse y generar contenido sin necesidad de presencia física, además de facilitar el aprendizaje en línea y el intercambio de información (Kyungsuk *et al.*, 2017). La pandemia de la COVID-19 ha sido un desafío para el mundo; ha generado cambios radicales en la vida de las personas, lo cual ha traído consecuencias psicológicas y económicas, incluyendo pérdidas de familiares y seres queridos (Sotomayor-Preciado y Espinoza-Carrión, 2021). Si bien la pandemia de COVID-19 mostró oportunidades para las tecnologías digitales con el objetivo de hacer frente a la crisis, ONU Mujeres (UN Women, 2020a) afirma que la brecha de género en el uso de internet aumentó de 11 %, en 2013, a 17 %, en 2019, con consecuencias directas en la educación y las aptitudes generales de las mujeres. Al mismo tiempo, las mujeres también asumen 54 % del empleo total generado en el sector turístico, según el *Informe Global de Mujeres en el Turismo*, publicado por la Organización Mundial del Turismo (WTO, 2019). Asimismo, el sector turístico puede verse como una industria donde mejor se han logrado resultados que brindan oportunidades para el desarrollo profesional y personal de las mujeres (World Bank Group, 2017). Sin embargo, un informe reciente de ONU Mujeres, de 2020, destaca que los sectores con mayores repercusiones por las medidas de confinamiento tienen una composición mayor de empleo femenino, servicios de alojamiento y alimentación, hostelería, sector inmobiliario, industria manufacturera y comercio. Estos sectores emplean 527 millones de mujeres, concretamente, a 42 % del total en la economía informal (ILO, 2020). Las mujeres en todo el mundo son líderes y artífices del cambio en la vanguardia de la respuesta a la COVID-19; sin embargo, están subrepresentadas en todas las instituciones de toma de decisiones: constituyen menos de 25 % de los parlamentos nacionales y menos aún llegan al cargo de ministro (UN Women, 2020b).

En el contexto laboral, las ejecutivas enfrentan una diversidad de inconvenientes que minimizan su desempeño en el trabajo, tales como el monto menor en ingresos en comparación con los hombres, la menor cantidad de oportunidades para desempeñar altos puestos ejecutivos en el sector gobierno, el acoso laboral y sexual en los espacios de trabajo, por mencionar algunos; es decir, es cierto que existe cierta desventaja de género (OMT, 2021). El desempeño laboral se considera el nivel

de rendimiento que se obtiene, producto del cumplimiento efectivo de las metas y objetivos de las actividades encomendadas (Bouzas y Reyes, 2019).

Existe la necesidad de mejorar el desempeño laboral y la innovación tecnológica, de modo que permita optimizar las capacidades, destrezas, cualidades, habilidades y/o aptitudes de las personas. Para diferenciar a los individuos con bajo y alto desempeño laboral, es necesario considerar que estos tienen definidas sus emociones sociales, motivaciones laborales y desarrollo en el cargo de acuerdo con su potencial dentro de las organizaciones (Indacochea *et al.*, 2018). Es posible determinar la mejora del desempeño de los empleados por el uso de las redes sociales que favorecen la comunicación y administración en sus ámbitos de trabajo (Babu *et al.*, 2020; Nilasari, 2020).

Hallazgos en investigaciones muestran el efecto de las redes sociales en el desempeño laboral de los empleados (Pavithra y Deepak, 2021); sugieren que las emociones positivas relacionadas con el uso de los sitios de redes sociales, en términos de mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, están asociadas con un mayor rendimiento laboral (Kock y Moqbel, 2021). De igual manera, revelan que el uso de redes sociales por parte de los empleados muestra un mayor compromiso organizacional, satisfacción y mayor rendimiento laboral (Kock *et al.*, 2018). Las redes contribuyen a mantener los vínculos sociales; además, se han convertido en herramientas de comunicación, creando conexiones y oportunidades para la participación de los usuarios (Shawky *et al.*, 2020). Es posible observar el uso de redes sociales en la industria turística como parte de la planificación de viajes y, a su vez, estas tienen efectos en las decisiones de compra de los clientes potenciales (Marco-Lajara *et al.*, 2017). Diferentes aspectos del marketing, tales como el nombre, la marca y la innovación, influyen de manera positiva y significativamente en el uso de las redes sociales y su efecto en el desempeño laboral (Rana y Azhdar, 2021).

En este contexto, competencia digital se entiende como el conjunto de valores, creencias, conocimientos, capacidades y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales y comunicativos que nos lleva a una alfabetización múltiple compleja (Gutiérrez, 2014; Gisbert y Esteve, 2011; Larraz, 2013). De acuerdo con el informe de ILO (2019), es importante promover la adquisición de habilidades, competencias y calificaciones de todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral como para responder a las necesidades del mercado.

Para el contexto del presente estudio, nos referiremos a las mujeres ejecutivas como trabajadoras asalariadas con escolaridad superior, cuyas consideraciones de

ejercicio laboral son de orden profesional y de competencia, y no están estrictamente delimitadas por ellas, sino por la demanda de los propietarios y accionistas de las empresas donde prestan sus servicios profesionales. Esto significa que las decisiones últimas sobre la administración y el desarrollo de la empresa son ejecutadas por ellas, debido a las decisiones que toman los accionistas y en el consejo de administración (Serna, 1999).

El objetivo principal del estudio consiste en analizar el desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico, considerando aspectos sobre el uso de redes sociales y las competencias digitales, bajo el contexto de las exigencias a las que se han enfrentado durante la pandemia de COVID-19. Es importante destacar que existen pocas investigaciones sobre el desempeño laboral de este grupo de población, por lo que cobra especial relevancia el presente estudio, contribuyendo así a ampliar dicho conocimiento. A continuación, se desarrollará el marco teórico sobre los constructos considerados en el modelo teórico. Comenzaremos con la definición de desempeño laboral, para después ligarlo a los constructos que lo explican: versatilidad de uso de las redes sociales, preocupaciones y/o miedos, uso de las redes sociales en el trabajo y competencia digital. Posteriormente, se explica la metodología seguida, incluyendo la definición de escalas de medida, para así presentar los resultados del modelo estructural y, finalmente, las conclusiones, discusión y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### *Desempeño laboral*

Los seres humanos desarrollan actividades profesionales que contribuyen al crecimiento económico de las empresas en diversas gestiones. Desde el campo de la administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y psicología, diversos autores han definido el desempeño laboral. Francisco Palací (2005) lo define como el valor que aporta el individuo a la organización. El cumplimiento que alcanza un miembro de la organización de acuerdo con los objetivos y tiempos establecidos, basado en sus habilidades (Robbins y Judge, 2013). De igual manera, en el desempeño laboral se consideran componentes importantes, tales como el conocimiento y la calidad del trabajo, así como las relaciones personales y las capacidades personales (Bohlander *et al.*, 2018), que pueden producir comportamientos que afectan resultados y cambios organizacionales (Milkovich y Boudreau, 1994).

Al respecto, Fernando de Faria (2004, p. 23) resalta lo siguiente: «El desempeño de cada individuo —resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o “inactividades”— depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa». Por su parte, Idalberto Chiavenato (2000, p. 359) menciona: «Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos». También habla de tres dimensiones del desempeño laboral: nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo; afirma que son capacidades o características del rendimiento o comportamiento de la organización o del individuo (Chiavenato, 2017). Al respecto, Bouzas y Reyes (2019) describen el desempeño laboral como el nivel de rendimiento que se obtiene, producto del cumplimiento efectivo de las metas y objetivos de las actividades encomendadas. La relación entre el uso de las redes sociales es directamente favorable para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores, tanto en la forma de comunicación, como en la gestión y administración de las actividades (Babu *et al.*, 2020; Nilasari, 2020).

Chiavenato (2009) argumenta que la evaluación de desempeño laboral se aplica a cada persona de acuerdo con sus actividades, puesto y habilidades, así como la eficacia para el cargo que desempeña. Las evaluaciones sirven para incentivar y calificar la experiencia, valor y carácter de los individuos. La utilidad de las evaluaciones en un ambiente laboral es una oportunidad para identificar destreza y ritmo de ejecución y, de esta manera, desarrollar estrategias para un mejor desempeño laboral. Dessler y Varela (2011) manifestaban que la evaluación del desempeño laboral se determina con parámetros establecidos para el perfil del puesto de trabajo.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, se identifica un impacto positivo en el desempeño laboral, debido al cambio drástico en la manera de trabajo, ya que se venía laborando de forma presencial y se trasladó a modalidad de teletrabajo y semipresencial, y los empleados se adaptaron a esta nueva modalidad (Durán y Araya, 2020). De igual manera, ha marcado nuevas pautas laborales en las que no puede perderse de vista la productividad de la organización. Es necesario contar con las herramientas técnicas necesarias y desarrollar nuevas habilidades que permitan al empleado mantener o mejorar su desempeño laboral en el formato de trabajo a distancia, como es el caso de las videollamadas; las cuales, a pesar de causar fatiga en su uso excesivo y prolongado, tiene un impacto positivo en el desempeño laboral (Bailenson, 2021).

El uso de sitios web y redes sociales optimiza el desempeño laboral en la forma de contactar y participar en el mercado turístico (Panas *et al.*, 2020). Berraies (2019)

resalta el vínculo positivo entre el uso de las redes sociales y la mediación del capital humano. La situación de pandemia fue inesperada y trajo cambios abruptos en las organizaciones y los trabajadores, los cuales se vieron obligados a reorganizar muchos procesos de trabajo: aprender a utilizar las nuevas tecnologías y relacionarse a larga distancia, destacando la importancia de la información clara y asertiva (Zito *et al.*, 2021). Sin duda, el turismo es un sector que requiere plantearse metas y realizar estrategias que permitan un posicionamiento favorable. El sector turístico se vio afectado drásticamente por el confinamiento mundial; se requiere personal capacitado y especializado con nuevas competencias digitales para poder incentivar la industria, así como considerar recursos financieros para mantener vivas las empresas (Zenker y Kock, 2020). Es posible destacar el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico y su relación con el uso de redes sociales y competencias digitales. Rebollo-Catalán *et al.* (2017) señala diferencias significativas de acuerdo con el perfil laboral y/o la experiencia empresarial, y destaca que la falta de destreza con las habilidades de internet constituye una barrera en su desarrollo laboral.

Los efectos positivos del uso de las redes sociales contribuyen en el crecimiento personal en actividad, creatividad y cooperación, experiencias de aprendizaje y mayor interacción entre personas (Topaloglu *et al.*, 2016, p. 355). Se alerta sobre los peligros que pueden derivarse de un empleo inadecuado de las redes sociales y se identifican los rasgos y condiciones para el desarrollo de buenas prácticas, además de medir la relación entre versatilidad de uso, preocupaciones y/o miedo y uso de redes sociales (González Sanmamed *et al.*, 2017). Es posible observar la influencia de la formación profesional en la competencia digital del sector turístico en las que destacan: comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital (Arango-Morales *et al.*, 2019). El modelo propuesto en este estudio toma variables de ambas investigaciones con el objetivo de evaluar el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas.

## *Versatilidad de uso*

Las redes sociales han cambiado la presencia y participación de las mujeres en entornos virtuales, generando así una transformación en las relaciones interpersonales y en la comunicación entre individuos, además de recalcar los cambios en los roles tradicionales de los usuarios de las redes, pasando de consumidores pasivos a agentes de transformación y productores de conocimiento (Aires *et al.*, 2014).

La versatilidad de uso de las redes sociales establece una relación entre las actividades laborales y el acceso a repositorios de información que contribuyen a trabajos colaborativos (Leon *et al.*, 2017). Los empleados deben usar las redes sociales de manera autoorganizada y autodeterminada, según sus requerimientos, experiencias de trabajo y responsabilidades e influyen positivamente en el uso, de manera directa aumentan la eficiencia del trabajo y se convierten en un «equipo versátil» (Riemer y Johnston, 2017). Las redes sociales tienen tres dimensiones: comunicar, colaborar y compartir materiales (Mazman y Usluel, 2010). La variable de «versatilidad de uso» en las redes sociales afecta de manera significativa a la «motivación de uso» (González Sanmamed *et al.*, 2017).

Para Meske *et al.* (2019) existe una correlación positiva significativa entre la versatilidad de uso y la utilidad percibida de las redes sociales. González Sanmamed *et al.* (2017) afirman que la versatilidad en el uso de las redes sociales es la variable más importante y la que tiene mayor impacto en la motivación para el uso de estas herramientas tecnológicas. En el ámbito turístico, cada día es mayor la atención que se presta a estas redes (Sakshi *et al.*, 2020) debido a su versatilidad de uso: sirven como instrumento de planificación de viajes y toma de decisiones, promoción turística e interacción con los consumidores (Abou-Shouk y Hewedi, 2016).

De este análisis de la literatura, se desprende la siguiente hipótesis:

H1 = La versatilidad de uso de las redes sociales tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

## *Preocupaciones y/o miedos*

El uso de internet se ha convertido en un ingrediente indispensable en la vida humana, y presenta posibles riesgos para la salud mental y emocional entre las generaciones por el incremento en su uso indebido; de toda la población, los jóvenes son los más expuestos (Duroy *et al.*, 2014). Las redes sociales influyen en el comportamiento de los individuos, sugieren cambios en sus puntos de vista y valores y, a su vez, pueden influir en un cambio de estilo de vida tras su uso continuado (Sedghi *et al.*, 2015), generar conflictos por su uso (Yuan *et al.*, 2021) y tienen consecuencias sociales positivas y negativas para las familias (Dehghani y Fadavi, 2021). En este contexto, las mujeres muestran un uso más compulsivo de las redes sociales, debido a la ansiedad, la interacción social y el miedo a la evaluación negativa (Fayaz *et al.*, 2021). En la «Encuesta de percepción de riesgo cibernético en Latinoamérica»

(2019), llevada a cabo por Marsh y Microsoft, se investigó a 531 líderes empresariales de diversos ámbitos de los negocios, sobre el riesgo cibernético en los corporativos sin importar su tamaño, y mencionan que, al igual que el desarrollo tecnológico avanzan los riesgos cibernéticos al mismo ritmo. Sin embargo, se ha desarrollado el monitoreo hacia las mejores prácticas de gestión. Un aspecto para considerar es la innovación tecnológica en las redes sociales para el desarrollo empresarial. A pesar de que existe el riesgo cibernético, en muy pocas ocasiones esto es una barrera para la adopción y el uso de las nuevas tecnologías. Otro aspecto relevante es el referente al desarrollo de la cultura y capacitación a los empleados en la seguridad y resiliencia («Encuesta de percepción...», 2019). Por las razones mencionadas, se considera importante evaluar la percepción de preocupación o miedo en el sector turístico de las mujeres ejecutivas. De esta argumentación, proponemos la siguiente hipótesis:

H2 = Las preocupaciones o miedos en el uso de las redes sociales tiene un impacto inverso sobre y el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

### *Usos en el trabajo de las redes sociales (RRSS)*

En las últimas dos décadas, las innovaciones de internet han tenido un papel importante en el desempeño empresarial (Kim *et al.*, 2016), y en estas, las redes sociales toman relevancia por el desarrollo de relaciones y confianza con clientes, proveedores y socios potenciales (Rana y Azhdar, 2021). De acuerdo con Macías González (2017) en su estudio análisis de las redes sociales para las mujeres trabajadoras, se menciona la importancia del uso de las redes sociales (físicas, virtuales, informales y formales) para el desempeño profesional, y se concluye que con la colaboración de la tecnología se permite la optimización del uso científico, profesional y personal en el quehacer diario como mujer trabajadora en la investigación científica. En cuanto al aprendizaje digital, como desarrollo de habilidades en la transformación de las organizaciones, los autores Sousa y Rocha (2019) comentan que el uso cada vez más extendido de la tecnología 4.0 en las organizaciones implica mejora en los costos laborales, tiempo, entrega de productos y servicios, así como más precaución o cuidado en las tareas de riesgo y salud, lo cual lleva a nuevos retos de empleo y educación para una mejor aproximación. Otra tendencia en el sector de servicios turísticos, de acuerdo con Garry Wei-Han *et al.* (2018), es el abordaje inminente de la publicación y publicidad de servicios turísticos en las redes sociales móviles, que resulta significativo para la optimización de este mercado, pero más relevante aún es la importancia de que las mujeres ejecutivas de este sector evalúen la interactividad, autogestión

y adopción de estas redes para un mejor desempeño de su trabajo. Esto nos lleva a las hipótesis tercera y cuarta de este artículo.

H3 = El uso de las redes sociales en el trabajo tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

H4 = El uso de las redes sociales en el trabajo tiene un impacto directo y positivo sobre las competencias digitales de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

## *Competencias digitales*

En el mundo actual, se invocan con gran facilidad los retos a los que se enfrentan las mujeres para tener un mayor crecimiento profesional, mediante la adopción de un papel más proactivo en el que la aplicación de las competencias digitales es una realidad y va más allá de la connotación técnica, dado que integran el conocimiento digital, las habilidades y destrezas en el dominio de las tecnologías y favorecen el aprendizaje continuo (Pettersson, 2018). «El uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información para el trabajo, el ocio y la comunicación se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC: el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet» (Comisión Europea, 2006). Es posible apreciar que una persona tiene un mayor impacto en su adaptación y desarrollo en el contexto tecnológico si resuelve problemas, piensa y aprende habilidades digitales, que otra que solo tiene una gestión operativa (Laar *et al.*, 2017) y, a la vez, poner en la práctica los conocimientos necesarios, dependiendo de la situación (Ahmedshina, 2021). A pesar de interactuar diariamente con dispositivos móviles, plataformas y redes sociales, existen problemas vinculados a la competencia digital, tales como la capacidad de atención, comunicación y aprendizaje para lidiar con problemas (Porat *et al.*, 2018). El conocimiento digital es visto como un eje de desarrollo en la economía digital, mediante el uso de un conjunto de habilidades para profesionales, de entre las cuales, la gestión de la información y la comunicación digital son necesarias para responder a una tarea determinada (Ferrari *et al.*, 2012).

El sector turístico se caracteriza por el uso intensivo de tecnologías que le permiten a los usuarios buscar información y adquirir los bienes y/o servicios, de aquí la relevancia de contar con ejecutivos capacitados en tecnologías mediante las cuales puedan operar el modelo de negocio al que pertenezcan (Reichstein y Härting, 2018). Se

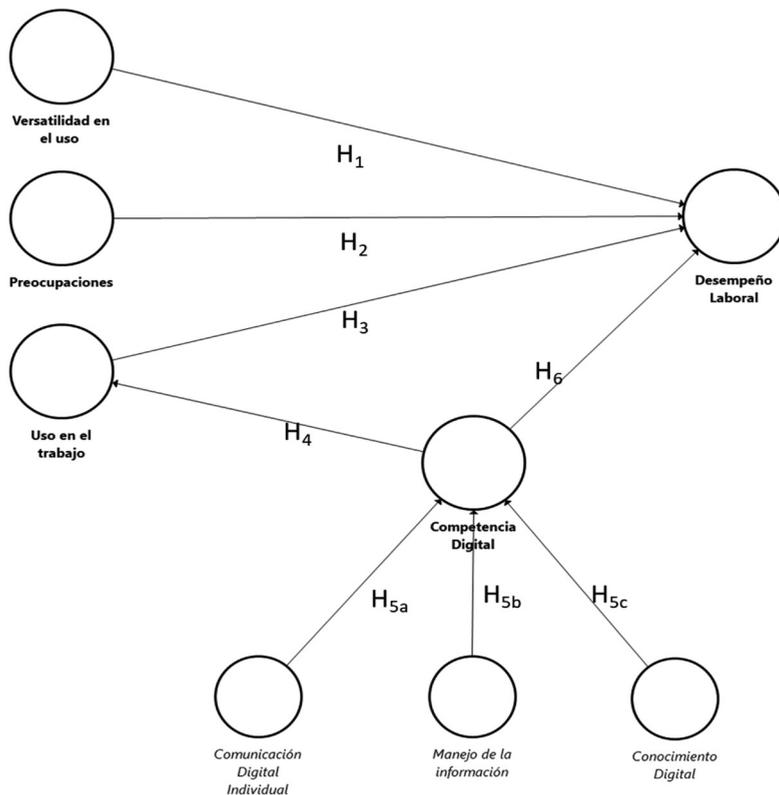
puede suponer que las mujeres ejecutivas tienen que lidiar con las tecnologías digitales mientras las adaptan en su vida diaria, por lo que el uso de la tecnología y el aprendizaje de habilidades digitales pueden verse como algo beneficioso (Rajahonka y Villman, 2019). De ahí, las hipótesis 5 y 6 que a continuación se expresan:

H5 = El constructo competencia digital está conformado por comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital.

H6 = La competencia digital tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

A continuación, en la figura 1 se presenta el modelo teórico con las hipótesis presentadas, que giran en torno a la competencia digital (ver figura 1).

**Figura 1.** Modelo teórico



Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

En la presente investigación utilizamos como técnica para la obtención de datos, la encuesta vía digital. El cuestionario fue aplicado a mujeres ejecutivas del sector turístico en México, con el propósito de entender qué factores han influido en su desempeño laboral a través las redes sociales digitales, durante la pandemia de COVID-19.

Las escalas utilizadas para los constructos son tipo Likert de siete puntos, con un cuestionario de elaboración propia y para uso específico destinado a la recopilación de información para esta investigación. Consta de 36 variables, distribuidas de la siguiente manera: 8 variables de clasificación y 28 variables integrantes del modelo teórico. El detalle sobre las variables utilizadas se puede encontrar en la tabla 1 (ver tabla 1).

Para la medición de cada una de las dimensiones del modelo, se tomaron escalas definidas previamente, a excepción del constructo «desempeño laboral en redes sociales», el cual fue desarrollado para la presente investigación. A continuación, se detallan las escalas utilizadas para cada constructo. Para los constructos, «versatilidad en el uso de redes sociales», «preocupaciones» y «uso en el trabajo», se utilizaron las escalas definidas por González Sanmamed *et al.* (2017); para el constructo de segundo orden, «competencia digital y sus componentes: comunicación digital, manejo de la información y conocimiento digital», se utilizó el trabajo de Arango-Morales *et al.* (2019). Este se encuentra posicionado en el ámbito de la educación, por lo que se realizó la adaptación para el entorno laboral. Y, por último, el «constructo desempeño laboral», como se mencionó previamente, fue creado para los fines del presente estudio, tomando en cuenta diversos autores: Kyungsuk *et al.* (2017) señalan la relevancia del intercambio de información por medio de las redes sociales; Rana y Azhdar (2021) mencionan que estas permiten el cumplimiento de los objetivos comerciales de las empresas y un mejor desempeño empresarial. Pavithra y Deepak (2021) señalan que existe un mejor desempeño laboral e, incluso, impacto emocional en los empleados. Mientras que Gretzel *et al.* (2020) ponen énfasis en el e-turismo apoyado por las redes sociales, que mejoran el intercambio de información, así como Camarinha *et al.* (2021) destacan el impacto y la mejora de la comunicación con las redes sociales.

Se realizó un muestreo por conveniencia a partir de una base de datos de mujeres ejecutivas del sector turístico, integrado por poco más de 500 mujeres con puestos de gerencia media hasta dirección, incluyendo dueñas de empresas del sector turístico en México. A todas ellas se les invitó a participar en el estudio, a través de mensajes de correo electrónico y posteriormente recordatorios vía WhatsApp. La muestra final obtenida estuvo constituida por 79 mujeres ejecutivas, que estuvieron dispuestas a contestar nuestro estudio. Algunas de las características que se obtuvieron de dichas mujeres ejecutivas del sector turístico son las siguientes: su edad ronda entre 23 y 69 años (promedio 44); 30.4 % son solteras, 53.2 % casadas, 11.4 % divorciadas y el resto declaran otro estado civil. En cuanto al nivel educativo, el 64.6 % tienen licenciatura y 34.2 % estudios de posgrado. El 20.3 % tiene un hijo, 36.7 % tiene dos hijos, 8.9 % tiene tres o más hijos, mientras que 34.4 % no tiene hijos. Todas las encuestadas utilizan al menos dos redes sociales digitales y 72.3 % declaran haber incrementado su uso durante la pandemia.

La metodología seguida es la de los modelos de ecuaciones estructurales basados en los componentes (Partial Least Squares PLS-SEM). Se utilizó el algoritmo Consistent PLS, debido a que este método mejora la consistencia de los resultados de medición cuando se utilizan medidas reflectivas para los constructos, en especial si son mediciones de segundo orden (Dijkstra y Henseler, 2015). Con respecto al tamaño de la muestra, se siguieron las recomendaciones de Hair *et al.* (2021) considerando el valor de la  $R^2$  y el poder estadístico.

## 4. Resultados

Para la validación de las escalas de medición (*outer model*), se consideran variables observables, expresadas como una función del constructo, de tal modo que estas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido «causal» (Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2005), para lo que se valoran los atributos de validez y fiabilidad de cada uno de los constructos (ver tabla 1). Como se expuso anteriormente, estos constructos son de tipo reflectivo, y en el caso del constructo competencia digital son de segundo orden, compuestos por tres dimensiones: comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital. Para su análisis se

examinan las cargas factoriales (*outer loading*). Como se observa en la tabla 1, los indicadores de los constructos tienen cargas superiores a 0.7, lo que indica una buena fiabilidad en cuanto a los ítems que integran el constructo en general (Chin, 1998).

En lo que toca a la fiabilidad del constructo, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach (*reliability*) y fiabilidad compuesta (*composite reliability*) del constructo. Según observamos en la tabla 1 sobre las escalas de medición de cada constructo, todos tienen índices superiores a 0.7, por tanto, se aportan evidencias de la fiabilidad de los constructos como medida de la eficacia en la investigación (Nunnally, 1978).

Al observar la varianza extraída media (AVE) de las escalas de cada constructo, todas son mayores a 0.5, por lo que se puede concluir que más de 50 % de la varianza de este se debe a sus indicadores. Adicionalmente, en la tabla 2 se presenta el análisis de validez discriminante correspondiente al criterio Fornell-Larcker; este tipo de evaluación permite explicar la validez discriminante entre dos variables latentes, mediante la comprensión de si la varianza compartida entre pares de constructos es menor que la varianza extraída para cada constructo individual. En la tabla 2 podemos observar que los constructos tienen la mayor carga dentro de sí mismos y son mayores a los correspondientes de los demás constructos (ver tabla 2).

**Tabla 1.** Constructos, validez y fiabilidad escalas de medición (*outer model*)

Constructo	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Versatilidad en el uso</b>	VU1	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme con mis amigos actuales.]	0.903	0.923	0.631	0.808
	VU2	Suelo utilizar las redes sociales... [Para dar seguimiento a acciones u opiniones que me interesan.]				0.836
	VU3	Suelo utilizar las redes sociales... [Para enviar mensajes.]				0.782
	VU4	Suelo utilizar las redes sociales... [Para compartir música.]				0.828
	VU5	Suelo utilizar las redes sociales... [Para leer comentarios y noticias.]				0.725
	VU6	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme con amigos antiguos.]				0.84
	VU7	Suelo utilizar las redes sociales... [Para compartir y ver fotografías.]				0.734
<b>Versatilidad</b>	D1	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Porque mis familiares se enojen o me regañen por su uso.]	0.798	0.856	0.602	0.679
	D2	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por la dependencia que me puedan generar.]				0.660
	D3	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por no tener tiempo suficiente para el uso de todas las redes sociales.]				0.869
	D4	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por el riesgo y el bullying digital.]				0.870

(*continúa*)

(continuación)

Constructo	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Uso en el trabajo</b>	U1	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre colegas.]	0.924	0.943	0.77	0.884
	U2	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre mis subordinados y compañeros de trabajo.]				0.924
	U3	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre proveedores y clientes.]				0.919
	U4	Suelo utilizar las redes sociales... [Para crear grupos de trabajo, de proyectos, de temas particulares.]				0.900
	U5	Suelo utilizar las redes sociales... [Para ayudar en temas relacionados a mi entorno social.]				0.750
<b>Competencia digital</b>	<b>Comunicación digital individual</b>	IDC1	0.819	0.916	0.846	0.921
		IDC2				0.937
	<b>Manejo de la información</b>	IM1	[Localizo información útil a través de herramientas de Internet (buscadores, páginas web y bases de datos).]	0.936	0.949	0.728
IM2		0.902				
IM3		0.943				
<b>Conocimiento digital</b>	DK1	[Tengo conocimientos suficientes para manejar los recursos digitales.]	0.841	0.926	0.863	0.823
	DK2					0.922

(continúa)

(continuación)

Construtto	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Desempeño laboral</b>	R1	[Mi desempeño mejoró posterior a la pandemia]	0.919	0.939	0.756	0.861
	R2	[Mi desempeño mejoró por el uso de videollamadas.]				0.865
	R3	[Mi desempeño mejoró por la optimización de mi tiempo de trabajo.]				0.913
	R4	[Mi desempeño mejoró por la facilidad de informarme de temas relacionados a mi trabajo.]				0.917
	R5	[Mi desempeño mejoró por la facilidad de ofrecer servicios turísticos.]				0.785

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Validez discriminante

	Fornell-Larcker Criterion							
	Competencia digital	Comunicación digital individual	Conocimiento digital	Manejo de la información	Preocupaciones	Desempeño	Uso en el trabajo	Versatilidad en el uso
Competencia digital	0.853							
Comunicación digital individual	0.914	0.920						
Conocimiento digital	0.847	0.642	0.929					
Manejo de la información	0.968	0.855	0.744	0.935				
Preocupaciones	0.023	0.014	0.026	0.022	0.776			
Desempeño laboral	0.534	0.548	0.386	0.516	0.226	0.869		
Uso en el trabajo	0.399	0.427	0.197	0.426	0.258	0.715	0.878	
Versatilidad en el uso	0.581	0.520	0.475	0.577	0.299	0.649	0.608	0.795

Fuente: elaboración propia.

Una vez validadas las escalas de medición de los constructos tanto de primero, como de segundo orden, que componen nuestro modelo, procedemos a poner a prueba las hipótesis planteadas en el modelo teórico. Los resultados del modelo estructural (*outer model*) analizado se presentan en la tabla 3 (ver tabla 3) y en la figura 2 (ver figura 2). La relación más fuerte se presenta entre el uso en el trabajo sobre el desempeño en redes sociales (0.490), seguido del uso en el trabajo sobre competencia digital (0.399), versatilidad en el uso sobre competencia digital (0.220), competencia digital sobre desempeño en redes sociales (0.210) y, por último, el impacto de preocupaciones sobre el desempeño en redes sociales (0.029). En su conjunto, todos los constructos integrantes del modelo contribuyen con una  $R^2$  de 0.612 a explicar el desempeño en redes sociales en las mujeres ejecutivas en el sector turístico.

Se realizó el procedimiento *bootstrapping* con 5000 submuestras, con el objetivo de calcular los niveles de significancia del modelo, y se encontró que todos los coeficientes *Path* obtenidos son significativos y positivos, a excepción de la relación entre preocupaciones y desempeño en redes sociales, la cual presenta *p-value* de 0.357. Con la intención de determinar la relevancia predictiva del modelo, hemos seguido el procedimiento *Blindfolding* para estimar los valores de Q2. Se obtuvieron valores para los constructos dependientes del modelo mayores de cero, por lo que podemos asumir que este tiene relevancia predictiva. Para completar su validación, se llevó a cabo el cálculo de bondad de ajuste, utilizando como medida SRMR con un valor de 0.069 (límite 0.07) y NFI (mínimo 0.9) con valor de 0.903, con lo cual podemos decir que el modelo se ajusta adecuadamente (Henseler *et al.*, 2013).

**Tabla 3.** Resultados modelo estructural (*inner model*)

	Path	Coefficiente Path	Desviación estándar	P Values	Tamaño efecto f2	Resultado
$H_1$	Versatilidad en el uso → Desempeño laboral	0.220	0.118	0.035	0.257**	Aceptada
$H_2$	Preocupaciones → Desempeño laboral	0.029	0.086	0.357	0.002*	Rechazada
$H_3$	Uso en el trabajo → Desempeño laboral	0.490	0.103	0.000	0.383***	Aceptada
$H_4$	Competencia Digital → Uso en el trabajo	0.399	0.099	0.000	0.189**	Aceptada
$H_{5a}$	Comunicación Digital individual → Competencia digital	0.314	0.015	0.000	1620.471***	Aceptada
$H_{5b}$	Manejo de la información → Competencia digital	0.492	0.016	0.000	3021.369***	Aceptada
$H_{5c}$	Conocimiento digital → Competencia digital	0.280	0.012	0.000	2135.986***	Aceptada
$H_6$	Competencia digital → Desempeño laboral	0.210	0.088	0.007	0.172**	Aceptada

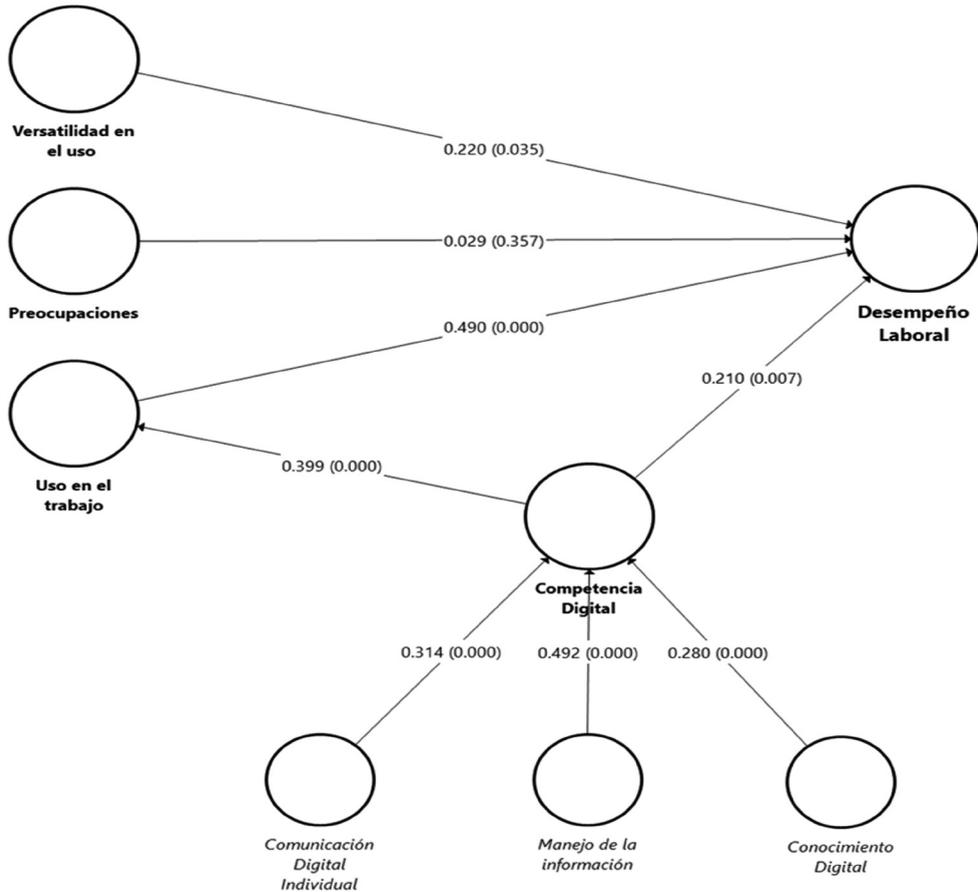
Endogenous variable	R2	p-value	Q <sup>2</sup>
Competencia digital	1.000	0	0.718
Desempeño laboral	0.612	0	0.446
Uso en el trabajo	0.159	0.025	0.119
<i>Overall fit of the estimated model</i>	Value	HI95	
SRMR	0.069	0.042	
NFI	0.903		

Indirect effects	Specific Indirect Effects
Brand awareness -> value-expressive -> Motivation	0.056
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive -> Motivation	0.219
Brand awareness -> Motivation -> WOM	0.092
Brand awareness -> value-expressive -> Motivation -> WOM	0.034
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive -> Motivation -> WOM	0.131
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive	0.472

Notes for Effect size: \*0.020 < f2 < 0.150 (weak) ; \*\* 0.150 < f2 < 0.350 (medium); \*\*\*f2 > 0.350 (large)

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Modelo estructural



Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones, discusión y futuras líneas de investigación

La adopción de competencias digitales se convierte en un elemento imprescindible para el desarrollo profesional y la participación en la sociedad, debido al ritmo acelerado y a la rápida integración de las tecnologías en el entorno actual. Como

podemos observar en los resultados, las competencias digitales tienen un importante impacto sobre el desempeño de las mujeres ejecutivas del sector turístico. Dicha relación representa una puerta para el planteamiento de variables que, desde la perspectiva del conocimiento digital, comunicación y manejo de la información, pueden potencializar el desempeño en ámbitos empresariales del sector turístico.

Como se muestra en los resultados, el presente estudio explica que en 61 %, el desempeño laboral muestra tener un poder predictivo, lo que nos permite decir que el modelo teórico es suficiente para explicar este constructo. El resultado va de la mano de lo obtenido en los estudios de Babu *et al.* (2020) y en el de Nilasari (2020), quienes incluyen de manera puntual a las redes sociales para mejorar el desempeño laboral de los empleados. Por su parte, Durán y Araya (2020) contemplan también la modalidad de teletrabajo, pero en un ámbito laboral genérico, es decir, sin hacer distinciones de posición dentro de la empresa, ni mucho menos de género.

Las competencias digitales —consideradas desde la perspectiva de uso individual de las plataformas—, la manera en que las ejecutivas manejan la información a la que tienen acceso, buscan y generan, más su conocimiento en tecnología, dotan a las mujeres de herramientas y capacidades para mejorar su desempeño laboral. Si bien se han realizado estudios previos (Panas *et al.*, 2020; Berraies, 2019; Rebollo-Catalán *et al.*, 2017) para entender dichas competencias digitales, estas nunca se había analizado únicamente en mujeres ejecutivas del sector turístico y mucho menos sumando al modelo de desempeño los usos que se les dan a las redes sociales en el trabajo, la versatilidad en su uso y las preocupaciones o miedos que les generan. El modelo desarrollado integra todos estos elementos para entender cómo este segmento de mujeres aprovechó, durante la pandemia y en el trayecto de su evolución, todo su *expertise* tecnológico para desempeñarse mejor en su cargo laboral.

Pettersson (2018) analizó las destrezas digitales en el uso de la tecnología en el desarrollo de la sociedad de la información, buscando explicaciones a la facilidad con la que se resuelven los retos a los que se enfrentan al tener que resolver temas multidisciplinares. El presente estudio amplía la comprensión de la relación existente entre las competencias digitales, entendidas desde una perspectiva multidimensional (manejo de la información, comunicación digital individual y conocimiento digital) y el desempeño laboral desde la nueva y única perspectiva de las mujeres ejecutivas, aunado a la especificidad del ámbito turístico.

Uno de los elementos que en el modelo resultó no significativo y con un impacto muy bajo (0.029), fue el relativo a las preocupaciones y miedos que las mujeres tenían sobre su desempeño al utilizar redes sociales. Si bien hay estudios que indican que las preocupaciones y miedos suelen ser los principales detractores del uso de las redes sociales digitales («Encuesta de Percepción...», 2019), en este estudio resultó no tener tanta relevancia. Pareciera que los beneficios durante el periodo de confinamiento y el posterior proceso de readaptación a las actividades laborales en la nueva normalidad han sido más importantes que los miedos que las redes sociales digitales generan por sí mismas. Esto es un hallazgo muy importante y que puede abrir alternativas de potencialización del uso de estas plataformas digitales para optimizar el desempeño de las mujeres ejecutivas del sector turístico. Adicionalmente, abre nuevas líneas de investigación para ampliar el estudio sobre las preocupaciones y miedos del entorno digital sobre cualquier beneficio que pudiera obtenerse en el ámbito laboral.

La principal aportación del estudio radica en ser uno de los primeros en intentar comprender las cuestiones relativas a las plataformas digitales, en especial las redes sociales, que contribuyen en la mejora de las actividades laborales, sobre todo considerando contextos cambiantes, como los nuevos retos que se plantean a raíz de la pandemia de COVID-19 desde principios de 2020, específicamente en mujeres ejecutivas que vivieron cambios nunca imaginados. Asimismo, existe una gran cantidad de estudios que analizan tanto las competencias digitales como los usos de las redes sociales en ámbitos académicos, sin embargo, no existen estudios que desarrollen escalas para el ámbito laboral específico de nivel ejecutivo. Por tanto, una aportación adicional de la investigación radica en la realización de una adaptación del mundo estudiantil al mundo laboral, así como el desarrollo de una escala de medición específica del desempeño laboral de las mujeres ejecutivas en contextos cambiantes.

Las principales implicaciones para el ámbito laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico radican en la importancia de la inclusión organizada del uso de las redes sociales en el día a día empresarial, donde su aprovechamiento contribuye a desarrollar nuevas pautas laborales que antes de la primera etapa de la pandemia de COVID-19 no habían sido consideradas. En el estudio de Bailenson (2021), se comenzaba a hablar de la evolución de las habilidades necesarias para enfrentar este tipo de contextos en los empleados; en la presente investigación, se incorporan las competencias digitales de dichas mujeres para validar lo planteado previamente por este autor, comprobando una vez más que generan un importante impacto sobre el desempeño laboral.

Las limitaciones del estudio son principalmente dos: el tamaño de muestra utilizado ( $n=79$ ), que si bien es suficiente estadísticamente, de acuerdo con los criterios que establece PLS-SEM, busca mostrar un precedente sobre el estudio de ejecutivas del sector turístico. Por otro lado está el hecho de que la muestra de estudio incluya solamente ejecutivas y no considera hombres para hacer comparativos. Se trata de limitantes que podrían dar la pauta para seguir investigando.

Como futuras líneas de investigación, se establece la posibilidad de plantear un modelo que analice las competencias digitales como antecedentes del desempeño laboral. Este podría realizarse nuevamente solo en mujeres ejecutivas o ampliar a una comparativa con hombres del mismo sector o, incluso, por grupos de edades. A su vez, analizar el constructo preocupación por el uso de las redes sociales como efecto moderador sobre el desempeño o demostrar su no trascendencia como se mencionó anteriormente. Otra posible perspectiva para ampliar el futuro de la línea de investigación, será contemplar los posibles efectos negativos del uso de redes sociales personales, en el desempeño laboral, ya que el actual estudio solo contempla los efectos favorecedores al desempeño en las mujeres ejecutivas del sector turístico y en un contexto de emergencia sanitaria.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Referencias

- Abou-Shouk, M. y Hewedi, M. (2016). «Antecedents and Consequences of Social Media Adoption in Travel and Tourism: evidence from Customers and Industry». *International Science Index, Economics and Management Engineering*, 10 (2).
- Ahmedshina, F. (2021). «21<sup>st</sup> Century skills and the new literacy: the gender gap». *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 2, 1-11.
- Aires, L., Dias, P., Azevedo, J., Rebollo, M. y García-Pérez, R. (2014). «Education, digital inclusion and sustainable online communities». En Miranda Azeiteiro, U., Leal Filho, W. y Caeiro, S. (eds.), *E-Learning and Education for Sustainability*, vol. 35, Peter Lang.
- Arango-Morales, A. J., Delgado-Cruz, A. y Tamayo-Salcedo, A. L. (2019). «Digital competence of tourism students: explanatory power of professional training». *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10 (1), 310-326.
- Babu, S., Hareendrakumar V.R. y Subramoniam, S. (2020). «Impact of Social Media on Work Performance at a Technopark in India». *Metamorphosis*, 19 (1), 59-71. <https://doi.org/10.1177/0972622520962949>
- Bailenson, J. (2021). «Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue». *Technology, Mind, and Behavior*, 2 (1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Berraies, S. (2019). «The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations: mediating effect of sub-dimensions of intellectual capital». *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2019-0030>
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Bouzas, A. y Reyes, G. (2019). «Gestión del talento humano» (archivo de audio). Repositorio Universitario Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/4805>
- Camarinha, A., Abreu, A. J., Angélico, M. J., Ferreira da Silva, A. y Teixeira, S. (2021). «Un análisis de contenido de las redes sociales en el turismo durante la pandemia de Covid-19». En Carvalho, J.V. de, Rocha, Á., Liberato, P., Peña, A. (eds). *Advances in Tourism, Technology and Systems*. ICOTTS 2020. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 208. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9\\_49](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9_49)
- Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J. (2005). «Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas». *Investigación en la Universidad de Sevilla*.
- Comisión Europea. (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. (2006/962/CE), Diario Oficial del Parlamento Europeo, L 394/10.

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=ES>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (2.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (6.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chin, W. (1998). «The partial least squares approach to structural equation modeling». *Modern Methods for Business Research*, 295 (2), 295-336.
- De Faria Mello, F.A. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Dehghani, E. y Fadavi, J. (2021). «Analyzing the Outcomes of Utilizing Virtual Social Networks in Family Ties». *International Journal of Social Sciences*, 11 (3).
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Iberoamericano* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Dijkstra, T. y Henseler, J. (2015). «Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations». *Computational Statistics and Data Analysis*, vol. 81, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Durán, J. y Araya, J. (2020). «Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la pandemia del COVID-19». *Cuadernos de Administración*, 1(1), 15-28.
- Duroy, D., Gorse, P. y Lejoyeux, M. (2014). «Characteristics of online compulsive buying in Parisian students Addict». *Addictive Behaviors*, 39 (12), 1827-1830.
- «Encuesta de Percepción del Riesgo Cibernético en Latinoamérica 2019». (2019). Marsh y Microsoft. [https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAR-SH\\_2.pdf](https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAR-SH_2.pdf)
- Fayaz, A., Ayaz, A., Amjad, I. y Abaid, U. Z. (2021). «How socially anxious people become compulsive social media users: the role of fear of negative evaluation and rejection». *Telematics and Informatics*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101658>
- Ferrari, A., Punie, Y. y Redecke, C. (2012). «Understanding Digital Competence in the 21<sup>st</sup> Century: An analysis of current frameworks» (pp. 79-92). En Ravenscroft, A., Lindstaedt, S., Kloos, C.D. y Hernández-Leo, D. (eds.). *21<sup>st</sup> Century Learning for 21<sup>st</sup> Century Skills*. Springer.
- Garry Wei-Han, T., Voon-Hsien, L. y Keng-Boon, O. (2018). «The interactive mobile social media advertising: An imminent approach to advertise tourism products and services?». *Telematics and Informatics*, vol. 25, núm. 8, 2270-2288. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.005>

- Gisbert, M. y Esteve, F. (2011). «Digital learners: la competencia digital de los estudiantes universitarios». *La cuestión universitaria*, (7), 4859. <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/view/3359/3423>
- González Sanmamed, M., Muñoz Carril, P. y Álvarez de Sotomayor, I. (2017). «Factors which motivate the use of social networks by students». *Psicothema*, 29 (2), 204-210. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.127>
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. y Xiang, Z. (2020). «e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research». *Information Technology & Tourism*, vol. 22, 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Gutiérrez, I. (2014). «Perfil del profesor universitario español en torno a las competencias en tecnologías de la información y la comunicación». *PixelBit. Revista de Medios y Educación*, 51-65. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36829340004.pdf>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3.ª ed.). Sage.
- Henseler, J., Dijkstra, T., Sarsted, M., Ringle, C., Diamantopoulos, A., Straub, D., ... y Calantone, R. (2013). «Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann». *Organizational Research Methods*, 17 (2), 182-209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A. y Ganchozo, B. I. (2018). «El desempeño laboral: un problema social de la ciencia». *Didáctica y Educación*, 9( 2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- International Labour Organization (ILO). (2019). *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711674.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711674.pdf)
- International Labour Organization (ILO). (2020). «ILO monitor : COVID-19 and the world of work: updated estimates and analysis» (en línea) (1.ª ed.). ILO.
- Kim, W., Li, J. y Brymer, R. (2016). «The impact of social media reviews on restaurant performance: the moderating role of excellence certificate». *International Journal of Hospitality Management*, 55, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.001>
- Kock, N. y Moqbel, M. (2021). «Social Networking Site Use, Positive Emotions, and Job Performance». *Journal of Computer Information Systems*, 61 (2), 163-173.
- Kock, N., Moqbel, M., Barton, K. y Bartelt, V. (2018). «Intended continued use social networking sites: Effects on job satisfaction and performance» (pp. 472-493). En *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice*. IGI Global.
- Kyungsuk, H., Taegoo, T. K., Osman, M. y Gyehee, L. (2017). «An exploration of the factors influencing social media continuance usage and information sharing intentions among Korean travellers». *Tourism Management*, 63, 170-178.

- Laar, E. van, Deursen, A. van, Dijk, J. van y Haan, J. de (2017). «The relation between 21st-century skills and digital skills: a systematic literature review». *Computer and Human Behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Larraz Rada, V. (2013). «La competencia digital a la Universitat». Tesis doctoral. <http://hdl.handle.net/10803/113431>
- Leon, R. D., Rodríguez-Rodríguez, R., Gómez-Gasquet, P. y Mula, J. (2017). «Social network analysis: A tool for evaluating and predicting future knowledge flows from an insurance organization». *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 103-118. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.032>
- Macías González, G. G. (2017). «Análisis de las redes sociales de las mujeres trabajadoras. El caso de la labor de investigación». *Revista VivatAcademia*. <https://doi.org/10.15178/va.2017.138.56-76>
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M. y García-Lillo, F. (2017). «Tourist districts and internationalization of hotel firms». *Tourism Management*, 61, 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.015>
- Mazman, S. G. y Usluel, Y. K. (2010). «Modeling educational usage of Facebook». *Computers & Education*, 55 (2), 444-453. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.02.008>
- Meske, C., Wilms, K. y Stieglitz, S. (2019). «Enterprise social networks as digital infrastructures-understanding the utilitarian value of social media at the workplace». *Information Systems Management*, 36 (4), 350-367. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1652448>
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana, 722-722.
- Nilasari, B. (2020). «The impact of social media on employee work performance with trust as a mediation variable». *Jurnal Manajemen*, 24 (2), 298-312. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i2.649>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. MacGraw Hill.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo* (2.ª ed.). OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284422753>
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Educación
- Panas, G., Vasiladou, S. y Halkiopoulos, C. (2020). «Data Analysis Evaluation of Web Technologies Enhancing Communication in Tourism Industry: Case Study in Kefalonia Island» (pp. 171-187). En *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*, 6.a Conferencia Internacional IACuDiT, Atenas, 2019. Springer.
- Pavithra, S. y Deepak, K. (2021). «The effect of social media on employees' job performance with reference to information technology (IT) sector in Bangalore». *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.067>

- Pettersson, F. (2018). «On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature». *Education and Information Technologies*, 23, 1005-1021.
- Porat, E., Blau, I. y Barak, A. (2018). «Measuring digital literacies: junior high-school students' perceived competencies versus actual performance». *Computers & Education*, 126, 23-26. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.030>
- Rajahonka, M. y Villman, K. (2019). «Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown?». *Technology Innovation Management Review*, 9 (6), 14-24.
- Rana, T. y Azhdar, K. (2021). «The effect of social media on firm performance». *Computers in Human Behavior*, 115, 105-174. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026>
- Rebollo-Catalán, Á., Mayor-Buzón, V. y García-Pérez, R. (2017). «Competencias digitales de las mujeres en el uso de las redes sociales virtuales: diferencias según perfil laboral». *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 427-444. <https://doi.org/10.6018/rie.35.2.270881>
- Reichstein, C. y Härting, R.-C. (2018). «Potentials of changing customer needs in a digital world – a conceptual model and recommendations for action in tourism». *Procedia Computer Science*, 126, 1484-1494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.120>
- Riemer, K. y Johnston, R. (2017). «Clarifying ontological inseparability with Heidegger's analysis of Equipment». *Management Information Systems Quarterly*, 41, 1059-1081. <https://dl.acm.org/doi/10.25300/MISQ/2017/41.4.03>
- Robbins, P. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Sakshi, Tandon, U., Ertz, M. y Bansal, H. (2020). «Social vacation: Proposition of a model to understand tourists' usage of social media for travel planning». *Technology in Society*, 63. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X20305893>
- Sedghi Jalal, A., Fathi, S. y Sedghi Jalal, A. (2015). «The Influence of Virtual Social Networks on Couples' Lifestyle». *National Conference on Family Psychology*, 28.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 3R Editores.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T. y Weaven, S. (2020). «A dynamic framework for managing customer engagement on social media». *Journal of Business Research*, 121, 567-577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.030>
- Sotomayor-Preciado, A. y Espinoza-Carrión, F. (2021). «Impacto en la salud mental de los adultos mayores post pandemia COVID-19». *Polo del Conocimiento*, 6 (9).
- Sousa, M. y Rocha, A. (2019). «Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations». *Future Generation Computer Systems*, vol. 91, 327-334, <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

- Topaloglu, M., Caldibi, E. y Oge, G. (2016). «The scale for the individual and social impact of students' social network use: the validity and reliability studies». *Computers in Human Behavior*, 61, 350-356. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.036>
- UN Women. (2020a). *Addressing the economic fallout of COVID-19: Pathways and policy options for a gender-responsive recovery*. UN Women. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Policy-brief-Addressing-the-economic-fallout-of-COVID-19-en.pdf>
- UN Women. (2020b). *From insight to action. Gender equality in the wake of COVID-19*. UN Women. [https://reliefweb.int/report/world/insights-action-gender-equality-wake-covid-19?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwJV7ofCuQ2KjN-4ITkFNQL-hXLbbdpyUtuKFBkX7yt-g3HfvQAga1wwsMaAueSEALw\\_wcB](https://reliefweb.int/report/world/insights-action-gender-equality-wake-covid-19?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwJV7ofCuQ2KjN-4ITkFNQL-hXLbbdpyUtuKFBkX7yt-g3HfvQAga1wwsMaAueSEALw_wcB)
- World Bank Group. (2017). *Tourism for development. Women and Tourism. Designing for Inclusion*. The World Bank Group. [https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28535/IFC\\_Women%20and%20Tourism%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28535/IFC_Women%20and%20Tourism%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- World Tourism Organization (WTO). (2019). *Global Report on Women in Tourism*. World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420384>
- Yuan, S., Yanjun, L., Justin, Z., Jindi, F., Feng, H., Yiming, X. y Qi, S. (2021). «Dark side of enterprise social media usage: a literature review from the conflict-based perspective». *International Journal of Information Management.*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102393>
- Zenker, S. y Kock, F. (2020). «The Coronavirus Pandemic: A Critical Discussion of a Tourism Research Agenda». *Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, G., Giancaspro, M., Manuti, A., Molino, M., Signore, F. y Russo, V. (2021). «Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(8), 3933. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>

## ■ Sobre los autores

Luz María Moyano-Castolo es doctoranda en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica por la Universidad Anáhuac; maestra en Alta Gestión de Destinos Turísticos y en Alta Dirección de Empresas Turísticas; licenciada en Administración con especialidad en Dirección Moderna de Empresas Turísticas por la misma institución; diplomada en Marketing Digital, Planeación Estratégica y cursos diversos sobre turismo por parte de la Organización Mundial de Turismo (OMT); profesora universitaria y coordinadora de Vinculación de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México, con experiencia profesional en el sector turístico y de entretenimiento. Sus áreas de investigación incluyen competencias digitales, mujeres ejecutivas, comunicación digital y turismo.

luzmaria.moyano@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-5571-3495>

Rocío Mendoza-Castillo es doctoranda en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica por la Universidad Anáhuac México y Universidad Huelva España; maestra en Ciencias de la Administración con especialidad en Mercadotecnia Internacional; licenciada en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Cursos internacionales en Mercadotecnia, en COMPASS-Costa Rica; estancia en Pfizer-New York; Marketing, en París, Francia. Profesora y consultora de marketing con experiencia profesional en industria farmacéutica. Sus intereses de investigación son tecnología en el adulto mayor, tecnología y marketing, gerontecnología, *social media*, comunicación y marketing.

rocio.mendozaca@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-9747-105X>

Edgar Faugier-Fuentes es doctorando en el programa de doctorado interuniversitario en Comunicación de las Universidades de Málaga, Sevilla, Huelva y Cádiz, con doble titulación en el doctorado en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica en la Universidad Anáhuac México; maestro en Mercadotecnia y Publicidad, licenciado en Diseño Gráfico. Socio directo de la agencia digital Efaugier Comunicación Pragmática, docente a nivel maestría y licenciatura en diversas universidades en México. Línea de investigación: factores de intención de recompra en el comercio electrónico, neuromarketing y comunicación digital.

edgar.faugier@ibero.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-5423-7949>



Karla Barajas-Portas es doctora en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, máster en Marketing, máster en Comunicación Integral, máster en Metodología del Comportamiento, máster en marketing digital y comercio electrónico. Profesora e investigadora del departamento de Mercadotecnia, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México. Sus áreas de investigación incluyen análisis de marcas desde la perspectiva sensorial, emocional y digital, así como análisis del comportamiento en plataformas online.

karla.barajas@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4498-3462>