



Modelo formativo para profesionales en administración de empresas orientado al fortalecimiento de competencias bilingües en el mercado digital internacional

#### Autores

Danna Estefanía Roa Pardo ID 867251

Juan Manuel Ávila Suarez ID 872268

María Juliana Monsalve Medina ID 647042

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente

Centro Universitario Bucaramanga

Programa de Administración de Empresas

Noviembre de 2025

Modelo formativo para profesionales en administración de empresas orientado al fortalecimiento de competencias bilingües en el mercado digital internacional

Autores

Danna Estefanía Roa Pardo ID 867251

Juan Manuel Ávila Suarez ID 872268

María Juliana Monsalve Medina ID 647042

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas.

Director

Daniel Moncada Ríos

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente

Centro Universitario Bucaramanga

Programa de Administración de Empresas

Noviembre de 2025

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi padre, Víctor Manuel Ávila, y a mi madre, Mónica María Suárez, por su apoyo incondicional y por incentivar me siempre a continuar mi formación profesional. También a mi pareja, Danna Estefanía Roa, por ser mi compañera y sostén en este camino académico, por su motivación y por caminar a mi lado en cada etapa de este proceso.

-Juan Manuel Ávila Suárez-

Dedico este proyecto de investigación a mi madre, quien antes de partir a la eternidad me acompañó con palabras de ánimo, fuerza y amor. Sé que desde el plano celestial celebra conmigo este logro que un día también soñó para mí. A mi padre, agradezco cada consejo, cada palabra sabia y cada empujón que me ha impulsado a mantenerme firme en mis metas y en la mujer que sigo construyendo. Y, por último, a mi mayor regalo de la vida: mi hija, mi luz, mi motivo y mi impulso diario. Gracias por enseñarme a ser fuerte, por darme razones para intentarlo de nuevo cada día.

-María Juliana Monsalve Medina-

Dedico este trabajo a mi familia en especial a mi madre Luz Adriana Pardo Pardo, cuya fortaleza, dedicación y amor inquebrantable que me ha impulsado durante todos estos años. Gracias a su esfuerzo constante, a sus sacrificios silenciosos y a su apoyo que nunca faltó, hoy culmino un sueño que también es suyo. Su ejemplo de valentía y entrega me ha enseñado a perseverar y a creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mi padre, William Ramiro Ayala Olave, por sus palabras de aliento, su acompañamiento constante y por motivarme siempre a seguir adelante. Extiendo esta dedicatoria a mis abuelos, Flor Pardo Pardo e Iván Alberto Serrano Pineda, por su cariño y por ser un pilar fundamental en mi vida. Asimismo,

dedico este logro a mi pareja, Juan Manuel Ávila Suárez, con quien he compartido retos, aprendizajes y triunfos, y quien ha sido fundamental para culminar juntos este camino académico.

-Danna Estefania Roa Pardo-

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por ofrecer el espacio académico y formativo que hizo posible este proceso investigativo. De igual manera, expreso mi profundo reconocimiento al Magíster Daniel Moncada Ríos, por su guía, acompañamiento y orientación constante durante el desarrollo del proyecto. Mi gratitud también se extiende a mis compañeras de trabajo, Danna Estefanía Roa y María Juliana Monsalve, quienes con su compromiso y colaboración hicieron posible el avance y culminación de este estudio.

-Juan Manuel Ávila Suárez-

Agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO por el apoyo durante todo este proceso. También le doy las gracias a mi director de proyecto, Magíster Daniel Moncada Ríos, por su acompañamiento, por cada orientación y por estar siempre pendiente del avance de esta investigación. De igual manera, agradezco a mi grupo de proyecto, Danna Roa y Juan Ávila, por sus ideas, su compromiso y por aportar al desarrollo y éxito de este trabajo.

-María Juliana Monsalve Medina-

Agradezco profundamente al Magister Daniel Moncada Ríos por su orientación, compromiso y acompañamiento a lo largo de esta investigación. Extiendo mi gratitud a la Universidad Corporativa Minuto de Dios por brindar los espacios y recursos necesarios para el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradezco a mis compañeros de proyecto, Juan Manuel Ávila Suárez y Juliana Monsalve, por su dedicación, apoyo y colaboración constante durante esta investigación.

-Danna Estefanía Roa Pardo-

## Contenido

Tabla de Ilustraciones.....	8
Tabla de Tablas.....	9
<b>Resumen.....</b>	<b>10</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo I. Generalidades de la Investigación. Modelo formativo para profesionales en administración de empresas orientado al fortalecimiento de competencias bilingües en el mercado digital internacional. ....</b>	<b>16</b>
<b>1. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2. Justificación.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Objetivos del Proyecto.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Objetivo General.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Marco de Referencia .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Marco Teórico.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Marco Conceptual.....</b>	<b>24</b>
4.2.1. El Profesional en la Economía Digital.....	24
4.2.2. El Nuevo Ecosistema Laboral .....	25
4.2.3. Gestión y Operación en Entornos Remotos .....	26
4.2.4. Marco Formativo y Regulatorio .....	27
<b>4.3. Marco Legal.....</b>	<b>28</b>
4.3.1. Marco Internacional.....	29
4.3.2. Marco Nacional .....	30
4.3.3. Marco Regional y Local .....	31
<b>5. Marco Metodológico .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. Tipo de Investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. Enfoque .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. Población y muestra .....</b>	<b>34</b>

5.4.	Técnicas e instrumentos de recolección.....	35
5.5.	Plan de trabajo .....	35
<b>Capítulo II. Presentación de Resultados .....</b>		<b>42</b>
<b>7.</b>	<b>Diagnóstico de las necesidades y nivel de competencia bilingüe requeridos por las empresas de Bucaramanga para los profesionales en administración. ....</b>	<b>42</b>
7.1.	Resultados de la encuesta .....	42
7.2.	Perspectiva de la experta en talento humano .....	47
7.3.	Evidencia de la oferta laboral internacional .....	47
7.4.	Integración de resultados .....	48
<b>8.</b>	<b>Mejores prácticas pedagógicas para el desarrollo del bilingüismo en contextos de negocios. ....</b>	<b>50</b>
8.1.	Fundamentación teórica .....	50
8.2.	Resultados de los instrumentos aplicados .....	51
8.3.	Mejores prácticas pedagógicas identificadas .....	52
8.4.	Integración de resultados .....	52
<b>9.</b>	<b>Modelo de formación para el desarrollo de competencias bilingües a nivel profesional. ....</b>	<b>54</b>
9.1.	Principios del modelo .....	54
9.2.	Componentes del modelo .....	55
9.3.	Cronograma sugerido de implementación .....	55
9.4.	Integración de resultados .....	55
<b>Conclusiones .....</b>		<b>57</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>60</b>
<b>Referencias .....</b>		<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>68</b>

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Clasificación Grupo Etario .....	43
Ilustración 2 Nivel de dominio de inglés en habilidades específicas .....	45
Ilustración 3 Afirmaciones comunes sobre el manejo del inglés.....	46
Ilustración 4 Interés de participación en programas para fortalecer competencias bilingües.....	46

## Tabla de Tablas

Tabla 1 Cronograma de Actividades.....	40
Tabla 2 Matriz de Oferta Laboral.....	47
Tabla 3 Mejores prácticas pedagógicas identificadas .....	52
Tabla 4 Componentes del modelo .....	55
Tabla 5 Cronograma de implementación del modelo.....	55

## Resumen

La presente investigación propone un modelo formativo para fortalecer las competencias bilingües de estudiantes y profesionales en Administración de Empresas en Bucaramanga, con el fin de mejorar su empleabilidad en el mercado digital internacional. A través de una metodología mixta, se aplicaron encuestas a 102 participantes, una entrevista a una experta en talento humano y una matriz documental de ofertas laborales internacionales. Los resultados evidenciaron una brecha entre el nivel de inglés declarado y el requerido por las empresas, especialmente en competencias prácticas como la fluidez oral, la redacción profesional y el manejo de plataformas digitales. Se identificaron mejores prácticas pedagógicas basadas en simulaciones, proyectos bilingües y alianzas universidad–empresa. Finalmente, se estructuró un modelo integral que articula competencias técnicas, blandas y organizacionales, posicionando a Bucaramanga como un polo potencial de talento bilingüe en el sector BPO y digital.

Palabras clave: bilingüismo, empleabilidad, administración de empresas, competencias, formación, Bucaramanga, mercado digital.

## **Abstract**

This research proposes a training model to strengthen bilingual competencies in Business Administration students and professionals in Bucaramanga, aiming to improve their employability in the international digital market. Using a mixed methodology, surveys were applied to 102 participants, an interview was conducted with a human talent expert, and a documentary matrix of international job offers was analyzed. Findings revealed a gap between the declared English level and the one required by companies, especially in practical skills such as oral fluency, professional writing, and digital platform management. Best pedagogical practices were identified, including simulations, bilingual projects, and university–business partnerships. Finally, an integral model was structured, articulating technical, soft, and organizational competencies, positioning Bucaramanga as a potential hub of bilingual talent in the BPO and digital services sector.

**Keywords:** bilingualism, employability, business administration, competencies, training, Bucaramanga, digital market.

## Introducción

En el contexto de una economía globalizada y digital, el bilingüismo se ha consolidado como una competencia estratégica para los profesionales en Administración de Empresas. El dominio del inglés, en particular, ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en un requisito indispensable en la gestión de negocios internacionales, la participación en cadenas globales de valor y la interacción con equipos multiculturales. La transformación de los mercados, impulsada por la internacionalización y la digitalización, ha redefinido las habilidades esenciales que los administradores deben poseer para ser competitivos en entornos laborales cada vez más dinámicos y deslocalizados.

Colombia, pese a sus esfuerzos por consolidarse como un actor relevante en la economía latinoamericana, enfrenta una brecha significativa en materia de bilingüismo. Informes recientes, como el EF English Proficiency Index (2024), ubican al país en un nivel bajo de competencia, lo que limita su capacidad de atraer inversión extranjera y de proyectar a sus profesionales en escenarios internacionales. Esta realidad se replica en Bucaramanga, ciudad reconocida por su ecosistema universitario y empresarial, pero que aún carece de una oferta suficiente de talento bilingüe para responder a las demandas del sector BPO, fintech, comercio electrónico y servicios digitales.

La formación tradicional en idiomas, centrada en aspectos gramaticales y desarticulada de las necesidades específicas del entorno empresarial, no logra dotar a los futuros administradores de las competencias comunicativas aplicadas que el mercado exige. Habilidades como la negociación, la redacción de informes, la comunicación intercultural y el manejo de plataformas digitales en inglés son cada vez más valoradas por las empresas, pero

siguen siendo una asignatura pendiente en los programas académicos. Esta desconexión entre el modelo formativo actual y las exigencias del mercado laboral genera una brecha que limita la empleabilidad y la competitividad de los profesionales locales.

Frente a este panorama, la presente investigación se plantea como una respuesta práctica y contextualizada. Su propósito es diseñar un modelo formativo para el fortalecimiento de competencias bilingües en estudiantes y profesionales de Administración de Empresas en Bucaramanga, con el fin de mejorar su empleabilidad y proyección en entornos laborales globales. Para ello, se desarrollaron tres objetivos específicos: (i) diagnosticar las necesidades y el nivel de competencia bilingüe requerido por las empresas locales, (ii) identificar las mejores prácticas pedagógicas para el desarrollo del bilingüismo en contextos de negocios, y (iii) estructurar los componentes de un modelo de formación integral que articule competencias técnicas, blandas y organizacionales.

La metodología empleada fue de carácter mixto, combinando instrumentos cuantitativos, cualitativos y documentales. Se aplicó una encuesta a 102 participantes entre estudiantes, egresados y profesionales del área administrativa, con el fin de conocer su nivel de inglés, sus experiencias en trabajo remoto y sus percepciones sobre el bilingüismo. Asimismo, se realizó una entrevista a una experta en talento humano, quien aportó una visión especializada sobre las competencias más valoradas por las empresas y las barreras que enfrentan los candidatos. Finalmente, se construyó una matriz documental de ofertas laborales internacionales, que permitió contrastar las exigencias globales con la realidad local. Esta triangulación de fuentes garantizó un diagnóstico sólido y fundamentado.

Los resultados evidenciaron que, aunque existe una alta conciencia sobre la importancia del inglés, el nivel real de competencia es insuficiente para responder a las demandas del mercado. La mayoría de los encuestados se ubica en niveles básicos (A1–B1), mientras que las vacantes internacionales exigen mínimo B2. Además, la escasa certificación formal limita la validación de competencias. Las habilidades más críticas identificadas fueron la fluidez oral, la redacción profesional y el manejo de plataformas digitales en inglés, coincidiendo con las exigencias de la oferta laboral internacional.

En cuanto a las prácticas pedagógicas, se concluyó que los métodos tradicionales resultan insuficientes. Las estrategias más efectivas incluyen simulaciones de reuniones y negociaciones, proyectos bilingües, alianzas universidad–empresa, programas de conversación y preparación para certificaciones. Estas prácticas permiten que los estudiantes vivan el inglés en escenarios reales de negocios, desarrollando confianza y competencias aplicadas.

Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo formativo integral que articula tres dimensiones: competencias técnicas: dominio de idiomas, TIC, e-commerce y gestión digital, competencias blandas: liderazgo remoto, comunicación intercultural y trabajo colaborativo y competencias organizacionales: adaptación contractual, autogestión y cumplimiento legal básico.

Este modelo se concibe como práctico, adaptable y vinculado al entorno empresarial, posicionando a Bucaramanga como un polo potencial de talento bilingüe en el sector BPO y digital. Su implementación no solo beneficiará a los estudiantes y profesionales, sino que también aportará al desarrollo económico regional, incrementando la competitividad y el atractivo de la ciudad como destino para la inversión extranjera.

En síntesis, esta monografía busca ofrecer una solución tangible a una problemática estratégica: la insuficiente formación bilingüe de los administradores de empresas en Bucaramanga. Al proponer un modelo contextualizado y orientado a las necesidades del mercado digital internacional, se contribuye a cerrar la brecha entre la formación académica y las competencias demandadas, fortaleciendo la empleabilidad de los profesionales y potenciando el desarrollo económico de la región.

# **Capítulo I. Generalidades de la Investigación. Modelo formativo para profesionales en administración de empresas orientado al fortalecimiento de competencias bilingües en el mercado digital internacional.**

## **1. Planteamiento del Problema**

En el contexto de una economía globalizada, la capacidad de operar más allá de las fronteras nacionales se ha convertido en un factor determinante para la competitividad y el crecimiento sostenible de las empresas. La internacionalización de los mercados ha transformado las dinámicas laborales, estableciendo el dominio de una segunda lengua, principalmente el inglés, como una competencia transversal indispensable para el capital humano (Friedman, 2005). Para los profesionales en Administración de Empresas, esta habilidad ya no es un valor agregado, sino un requisito fundamental para la participación en cadenas globales de valor, la gestión de equipos multiculturales y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en corporaciones multinacionales.

Colombia, en su esfuerzo por consolidarse como un actor relevante en el escenario económico latinoamericano, ha impulsado políticas de apertura y atracción de inversión extranjera directa. Sin embargo, este propósito se enfrenta a una barrera significativa: el bajo nivel de bilingüismo de su fuerza laboral. Según el más reciente informe del EF English Proficiency Index (2024), el país continúa clasificado en un nivel de competencia "Bajo", lo que evidencia una brecha persistente entre las aspiraciones económicas nacionales y las capacidades reales de su talento humano. Esta deficiencia limita la competitividad del país e impacta directamente la empleabilidad y el potencial de ingresos de sus profesionales.

Este panorama nacional se replica a escala local en Bucaramanga. De acuerdo con el Informe de Gestión 2023 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2023), la ciudad, reconocida por su sólido ecosistema universitario y su creciente dinamismo en sectores como los servicios y la tecnología, se proyecta como un polo de desarrollo con alto potencial de internacionalización. No obstante, este potencial se ve limitado por la insuficiente oferta de profesionales con las competencias bilingües que demandan las empresas con operaciones globales. La formación tradicional en idiomas, a menudo desarticulada de las necesidades específicas del entorno empresarial, no logra dotar a los futuros administradores de las habilidades comunicativas aplicadas que el mercado exige, tales como la negociación, la presentación de informes o la comunicación asertiva en un contexto de negocios intercultural.

Se evidencia, por tanto, una clara desconexión entre el modelo formativo actual y las exigencias del mercado laboral. Mientras las universidades forman administradores con sólidas bases técnicas y teóricas, el componente bilingüe sigue siendo una asignatura pendiente que restringe su proyección y competitividad. La ausencia de un modelo de formación estructurado, contextualizado y enfocado en el desarrollo de competencias comunicativas para el mundo de los negocios perpetúa esta brecha y subutiliza el potencial del talento local.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de crear soluciones formativas que respondan de manera directa y eficaz a este desafío. Por lo anterior, esta investigación se plantea la siguiente pregunta, ¿cuáles deben ser los componentes pedagógicos, curriculares y tecnológicos de un modelo de formación para el fortalecimiento de competencias bilingües que mejore significativamente la empleabilidad y la proyección global de los estudiantes y profesionales de Administración de Empresas en Bucaramanga?

## 2. Justificación

La presente investigación se justifica en su capacidad para ofrecer una solución tangible a una de las brechas más críticas que enfrenta la educación superior y el mercado profesional en Colombia, la desconexión entre la formación académica y las competencias demandadas por una economía globalizada. El diseño de un modelo de formación bilingüe para administradores de empresas en Bucaramanga responde a una necesidad imperante, cuya pertinencia se fundamenta en las dimensiones académica, profesional y social.

Desde una perspectiva académica, este estudio aporta al campo de la pedagogía y la administración al proponer un modelo contextualizado que trasciende los enfoques tradicionales de la enseñanza de idiomas. La literatura evidencia que, a pesar de los esfuerzos nacionales como el Programa Nacional de Bilingüismo, los resultados han sido insuficientes, en gran parte por la falta de metodologías específicas para fines profesionales (McDougald, 2015). Esta investigación busca llenar ese vacío, generando conocimiento aplicado sobre cómo estructurar un programa que no solo enseñe una lengua, sino que desarrolle habilidades comunicativas para el entorno de los negocios, alineando el currículo con los retos de la competitividad global (OECD, 2018).

Según Busso, Montaña y Muñoz-Morales (2024), en Colombia las habilidades, incluyendo el dominio de idiomas, generan retornos salariales medibles en los graduados de educación superior. Utilizando datos longitudinales, observan que las competencias vinculadas con idiomas contribuyen a un incremento en los ingresos, lo que refuerza la vinculación entre bilingüismo y empleabilidad en mercados globales. Para el tejido empresarial de Bucaramanga, contar con administradores de empresas fluidos en un segundo idioma es un factor estratégico

que habilita la expansión a mercados internacionales, facilita la negociación con socios extranjeros y optimiza la gestión de cadenas de suministro globales. El modelo propuesto, por tanto, busca formar el capital humano que las empresas locales necesitan para competir y crecer en el exterior.

Finalmente, la justificación social radica en el impacto que el fortalecimiento del bilingüismo tiene sobre el desarrollo económico regional. Incrementar el nivel de competencia bilingüe de los profesionales locales potencia el atractivo de Bucaramanga como destino para la inversión extranjera directa (IED) y como centro de operaciones para empresas de servicios globales (BPO, KPO). Un capital humano mejor preparado se traduce en la creación de empleos de mayor calidad, fomenta la innovación y contribuye a la consolidación de un ecosistema empresarial más dinámico y conectado con el mundo. De este modo, la investigación no solo beneficia a un grupo de profesionales, sino que aporta a la visión de una ciudad más competitiva y con mayores oportunidades de desarrollo para sus ciudadanos.

En síntesis, este proyecto es fundamental porque aborda un problema estratégico desde una solución práctica y bien fundamentada. El modelo de formación que se pretende diseñar representa un aporte de valor para las instituciones de educación superior, que podrán modernizar su oferta académica; para las empresas locales, que contarán con talento humano listo para los desafíos globales; y, sobre todo, para los estudiantes y profesionales, a quienes se les abrirán nuevas y mejores oportunidades laborales en un mundo sin fronteras.

### **3. Objetivos del Proyecto**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de formación para el fortalecimiento de competencias bilingües en estudiantes y profesionales de administración de empresas en Bucaramanga, con el fin de mejorar su empleabilidad y proyección en entornos laborales globales.

### **3.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades y el nivel de competencia bilingüe requeridos por las empresas de Bucaramanga para los profesionales en administración.

Identificar las mejores prácticas pedagógicas para el desarrollo de bilingüismo en contextos de negocios.

Estructurar los componentes del modelo de formación para el desarrollo de competencias bilingües a nivel profesional.

## **4. Marco de Referencia**

El marco de referencia de esta investigación ofrece los fundamentos necesarios para analizar la creciente demanda de competencias bilingües en el mercado laboral global, un fenómeno impulsado por la internacionalización de la economía y la digitalización de los negocios, donde es necesario redefinir las habilidades esenciales para los profesionales en administración de empresas, transformando el dominio del inglés en un activo indispensable para la competitividad.

Este apartado se estructura en tres componentes relevantes, siendo el marco teórico, que permite entender los cambios en el mundo laboral desde cinco ejes temáticos académicos y empresariales, el marco conceptual, que define los términos esenciales para el análisis y el marco legal, que contextualiza las transformaciones normativas que han dado forma a nuevas modalidades de empleo en Colombia. Así, se construye una base sólida que demuestra que este

estudio no surge de la nada, apoyándose en conocimientos previos, teorías reconocidas y una realidad laboral que sigue evolucionando.

#### **4.1. Marco Teórico**

El marco teórico se estructura en cinco ejes conceptuales interconectados que, en conjunto, fundamentan la necesidad y la orientación del modelo de fortalecimiento de competencias bilingües para administradores de empresas en Bucaramanga.

El primer eje seleccionado está fundamentado en el capital humano, para ello, la base de este estudio reposa en la Teoría del Capital Humano, desarrollada por Becker (1964), que postula que la educación y las habilidades no son un gasto, sino una inversión que incrementa la productividad y el potencial de ingresos de un individuo. En la economía digital del siglo XXI, este capital se ha redefinido. Las competencias bilingües y digitales ya no son habilidades aisladas, sino componentes integrales del capital humano requerido para la empleabilidad digital, entendida como la capacidad de un profesional para prosperar en entornos laborales mediados por la tecnología (Cabero-Almenara & Llorente-Cejudo, 2020). El dominio del inglés, en particular, funciona como un multiplicador del capital humano, pues habilita el acceso a conocimiento, mercados y redes profesionales globales que de otro modo serían inaccesibles, impactando directamente las oportunidades de inserción laboral de los egresados.

El segundo eje está relacionado con la flexibilidad laboral, los modelos organizacionales y el teletrabajo, reconociendo que la globalización y la cuarta revolución industrial han impulsado una transformación en la estructura de las organizaciones, que ahora priorizan la agilidad y la adaptabilidad. El Modelo de la Empresa Flexible de Atkinson (1984) ya anticipaba la necesidad de una fuerza laboral polivalente y adaptable (flexibilidad funcional) y de modalidades de

trabajo no tradicionales (flexibilidad numérica y temporal). Bajo esta visión, el teletrabajo, la digitalización y los modelos flexibles de contratación no son fenómenos aislados, sino transformaciones que exigen políticas ágiles, inclusivas y sostenibles. El teletrabajo, formalizado en Colombia por la Ley 1221 de 2008, es la máxima expresión de esta tendencia. Esta modalidad ha redefinido los perfiles profesionales, exigiendo un alto grado de autonomía, autogestión y, crucialmente, competencias comunicativas transculturales y digitales para colaborar en equipos distribuidos geográficamente (Bailey & Kurland, 2002). Por tanto, un modelo de formación debe preparar a los futuros administradores no solo para un puesto, sino para un ecosistema laboral flexible y deslocalizado.

El tercer eje se basa en la Economía de Plataformas y las Formas de Intermediación Laboral. La economía de plataformas (o *gig economy*) ha democratizado el acceso al mercado laboral global. Plataformas digitales como Upwork, Workana o Freelancer actúan como intermediarios que conectan la oferta de talento con la demanda de servicios a nivel mundial, eliminando las barreras geográficas (De Stefano, 2016). Para profesionales bilingües en ciudades emergentes como Bucaramanga, estas plataformas representan una vía directa para exportar sus servicios, generar ingresos en divisas y participar en proyectos internacionales sin necesidad de migrar. Este fenómeno crea un mercado laboral paralelo al tradicional, donde las competencias bilingües y la especialización técnica son altamente valoradas. Analizar su funcionamiento es clave para orientar la formación hacia las habilidades concretas que estas plataformas demandan, convirtiendo a los profesionales locales en candidatos competitivos a escala global.

El cuarto eje detalla Modelos de Gestión del Talento Remoto (HRM Remoto). La gestión de recursos humanos (HRM) ha evolucionado para adaptarse a la realidad de los equipos distribuidos. El HRM remoto se enfoca en desafíos como el reclutamiento virtual, la evaluación del desempeño basada en resultados, la construcción de una cultura organizacional a distancia y el fomento del bienestar del trabajador aislado (Neeley, 2021). Las empresas que operan bajo este modelo valoran en sus administradores y líderes competencias específicas como el liderazgo virtual, la comunicación asertiva a través de medios digitales y la inteligencia emocional para gestionar equipos multiculturales y remotos. Por ello, la formación bilingüe debe ir más allá de la gramática y la traducción; debe integrar el desarrollo de *soft skills* y competencias de gestión orientadas a liderar y prosperar en estos nuevos entornos organizacionales. Según Eude Business School (2024), la gestión del talento entiende a la organización como un ecosistema donde tecnología, procesos, cultura y personas se interconectan. Bajo esta visión, el teletrabajo, la digitalización y los modelos flexibles de contratación no son fenómenos aislados, sino transformaciones que exigen políticas ágiles, inclusivas y sostenibles.

Finalmente, el quinto eje está enmarcado en el ámbito del Derecho Laboral y la Seguridad Social para Modalidades Digitales. El auge del trabajo digital plantea importantes desafíos regulatorios. En Colombia, la línea que divide un contrato de trabajo (regido por el Código Sustantivo del Trabajo y caracterizado por la subordinación) de un contrato de prestación de servicios (de naturaleza civil/comercial y basado en la autonomía) es fundamental. La mayoría de los trabajadores de plataformas operan bajo esta segunda figura, lo que les exige asumir directamente la responsabilidad de sus aportes al Sistema de Seguridad

Social Integral (salud, pensión, ARL). Esta realidad impone la necesidad de que el modelo de formación incluya un componente de alfabetización legal y financiera, preparando a los profesionales no solo para ejecutar un trabajo, sino para gestionar su carrera como trabajadores independientes en un marco de formalidad y protección social (OIT, 2021).

## **4.2. Marco Conceptual**

Para el diseño de un modelo de formación pertinente es indispensable delimitar con precisión los conceptos que configuran el ecosistema del trabajo digital y la gestión del talento en el siglo XXI. Este marco define los términos clave que sustentan la investigación, organizados en ejes temáticos para facilitar su articulación: el profesional y sus competencias, el nuevo mercado laboral, la gestión en entornos remotos y el marco formativo-regulatorio.

### **4.2.1. El Profesional en la Economía Digital**

Este eje se centra en el individuo como agente de su propio desarrollo y empleabilidad en un entorno globalizado, donde la acumulación de competencias específicas es el principal activo.

**Capital Humano:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que un individuo acumula y que le permiten generar valor económico y social, siendo la educación la inversión principal para su desarrollo (Becker, 1993).

**Empleabilidad:** Es la capacidad de un individuo para obtener y conservar un empleo, y para moverse en el mercado laboral, lo cual depende de sus conocimientos, habilidades y la forma en que los presenta (Hillage & Pollard, 1998).

Competencias Digitales Transversales: Conjunto de habilidades avanzadas para usar la tecnología de manera crítica, colaborativa y creativa, abarcando desde la gestión de información hasta la resolución de problemas en entornos digitales (Ferrari, 2013).

Competencias Interculturales: Capacidad de comunicarse de manera efectiva y apropiada en situaciones interculturales, basándose en el conocimiento, las habilidades y las actitudes de cada individuo (Deardorff, 2006).

Aprendizaje Autónomo: Proceso en el cual el individuo toma la iniciativa en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje, la formulación de sus objetivos, la identificación de recursos y la evaluación de sus resultados (Knowles, 1975).

Liderazgo Digital: Habilidad para establecer una dirección estratégica y movilizar a otros para lograrla en un contexto de cambio digital, utilizando la tecnología para guiar e influenciar a los equipos (Avolio, 2014).

#### 4.2.2. El Nuevo Ecosistema Laboral

Este grupo de conceptos describe las transformaciones del mercado y las nuevas formas de organización del trabajo que han surgido con la digitalización.

Transformación Digital: Es la profunda reorganización de las estrategias y modelos de negocio a través del uso de tecnologías digitales para mejorar el rendimiento y el alcance de una organización (Westerman, 2014).

Flexibilidad Laboral: Estrategias que permiten a las empresas adaptar su fuerza laboral a las fluctuaciones del mercado, incluyendo flexibilidad en el número de empleados, sus funciones y los horarios de trabajo (Atkinson, 1984).

Economía Gig / Economía de Plataformas: Mercado laboral caracterizado por la prevalencia de contratos de corta duración o trabajos por proyecto (gigs) en lugar de empleos permanentes, mediados frecuentemente por plataformas en línea (Kässi & Lehdonvirta, 2018).

Plataformas de Trabajo Freelance: Mercados digitales que conectan a trabajadores independientes con clientes para la realización de tareas o proyectos específicos, actuando como intermediarios que facilitan la transacción (Wood, 2019).

Intermediación Laboral Digital: El rol de las plataformas en línea como mediadoras que establecen las reglas, los algoritmos y la infraestructura para el intercambio de servicios laborales entre oferentes y demandantes (ILO, 2021).

Modalidades de Teletrabajo vs. Trabajo Independiente: El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que se realiza fuera de las instalaciones del empleador (Ley 1221 de 2008), mientras que el trabajo independiente se ejerce con autonomía mediante contratos de prestación de servicios.

#### 4.2.3. Gestión y Operación en Entornos Remotos

Aquí se abordan los conceptos desde la perspectiva de la gestión empresarial y el emprendimiento en un contexto deslocalizado.

Gestión del Talento Remoto: Conjunto de prácticas de Recursos Humanos diseñadas para reclutar, desarrollar y retener a empleados que trabajan fuera de una oficina central, enfocándose en la confianza, la comunicación y los resultados (Neeley, 2021).

Políticas de Retención y Compensación Remota: Estrategias salariales y de beneficios diseñadas para ser competitivas en un mercado de talento global, considerando factores como el costo de vida local y el valor del rol a nivel internacional (Antonie, 2023).

Trabajo Colaborativo en Entornos Virtuales: Proceso en el que los miembros de un equipo utilizan herramientas tecnológicas para trabajar juntos en un proyecto común, a pesar de estar en diferentes ubicaciones geográficas (Hertel, 2005).

Ética y Protección de Datos en Trabajo Remoto: Principios y normativas que rigen el manejo responsable y seguro de la información confidencial de la empresa y los clientes en entornos de trabajo distribuidos, un aspecto crítico para la confianza del mercado (Floridi, 2014).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Entornos Digitales: Compromiso de las empresas digitales con el desarrollo sostenible, el bienestar de sus stakeholders (incluidos los trabajadores freelance) y la mitigación de los impactos sociales negativos de sus operaciones (Remeikienė, R., Gasparėnienė, L., & Česiulytė, J. 2025).

Microemprendimiento Digital: Creación y gestión de un negocio a pequeña escala que opera principalmente a través de canales digitales, aprovechando bajos costos de entrada para ofrecer servicios a un mercado global (Kraus, 2019).

#### 4.2.4. Marco Formativo y Regulatorio

Este último eje enmarca los aspectos legales, pedagógicos y sociales que sustentan la propuesta de un nuevo modelo formativo.

Formalización Laboral y Seguridad Social: Proceso mediante el cual los trabajadores, especialmente los independientes, se integran en los sistemas de protección social (salud, pensiones, riesgos laborales) establecidos por la ley, garantizando así sus derechos (OIT, 2018).

Formación Profesional: Proceso educativo, teórico y práctico, orientado a preparar a las personas para el desempeño cualificado de diversas profesiones, adaptándose a las necesidades de la producción y el desarrollo social (UNESCO, 2015).

Innovación Educativa: Es un proceso deliberado y planificado de cambio y mejora en las prácticas educativas, que introduce nuevos materiales, métodos o contextos para optimizar el aprendizaje (Fullan, 2007).

Modelo de Competencias por Resultados (Rúbricas): Enfoque educativo que define el éxito del aprendizaje en términos de los resultados observables que los estudiantes pueden demostrar, utilizando rúbricas como herramientas para evaluar el nivel de dominio de dichas competencias (Stevens & Levi, 2012).

Evaluación por Competencias: Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño de un estudiante para determinar si ha alcanzado las competencias definidas, centrándose en la aplicación del saber en contextos reales (Tobón, 2013).

Inclusión Laboral: Prácticas que aseguran que todas las personas, independientemente de su género, origen, discapacidad o ubicación, tengan igualdad de oportunidades para acceder a un trabajo decente (Duffy, 2017).

Multilingüismo: La capacidad de una persona o comunidad de usar más de una lengua en su vida cotidiana, siendo un factor clave para la comunicación intercultural y la competitividad en un mundo globalizado (Cenoz & Genesee, 1998).

### **4.3. Marco Legal**

El diseño de un modelo de formación para el trabajo digital bilingüe debe estar anclado en el marco normativo que regula las relaciones laborales, la protección de datos y las políticas

de fomento económico. Este marco se organiza en tres niveles, siendo el internacional, nacional y local, para contextualizar las reglas y estándares que impactan la empleabilidad y la práctica profesional del administrador de empresas en entornos globales desde Bucaramanga.

#### 4.3.1. Marco Internacional

Las directrices de organismos internacionales establecen los estándares de trabajo decente y las mejores prácticas que influyen en la legislación y las políticas públicas de Colombia.

A través de sus informes, la Organización Internacional del Trabajo ha enfatizado la necesidad de garantizar el trabajo decente en la economía de plataformas. Se subraya la importancia de la protección social (salud, pensiones) para los trabajadores digitales, que a menudo operan en zonas grises de la legislación laboral. Estas directrices orientan el componente de formalización que debe incluir el modelo formativo (OIT, 2021).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su revisión sobre la transformación digital en Colombia, recomendó al país acelerar el desarrollo de competencias digitales y avanzadas para alinear el capital humano con las demandas de la economía global. Este diagnóstico valida la pertinencia de la investigación, al señalar la brecha de habilidades como un obstáculo para la competitividad nacional (OCDE, 2019).

El Acuerdo Marco sobre Teletrabajo de la Unión Europea (2002) ha sido un referente para la legislación de muchos países, incluido Colombia, al establecer principios de voluntariedad, igualdad de trato y protección de la salud y seguridad del teletrabajador. Más recientemente, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) (UE, 2016/679) ha fijado el estándar global en la materia, influyendo directamente en la Ley 1581 de 2012 de Colombia y

estableciendo un marco de responsabilidad para los profesionales que, como los asistentes virtuales, gestionan datos personales de clientes internacionales.

#### 4.3.2. Marco Nacional

La legislación colombiana ha evolucionado para regular las nuevas modalidades de trabajo, aunque persisten retos en su aplicación y alcance. La Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012 fueron pioneros en América Latina al definir y regular el teletrabajo como una modalidad laboral formal bajo un contrato de trabajo, su decreto reglamentario estableció las condiciones para su implementación, entre ellas el acuerdo entre las partes y las obligaciones del empleador en materia de equipos y riesgos laborales. Si bien esta normativa protege al trabajador dependiente pero su alcance no cubre a quienes operan como independientes.

En este mismo marco, el Código Sustantivo del Trabajo (CST), en su artículo 23, establece los tres elementos de un contrato laboral: prestación personal del servicio, subordinación y remuneración. Esta definición resulta fundamental para diferenciarlo del contrato de prestación de servicios, de naturaleza civil y caracterizado por la autonomía, siendo esta la figura contractual más común en la economía de plataformas. Por esta razón, el modelo de formación debe preparar a los profesionales para comprender las implicaciones de operar bajo esta segunda modalidad.

Asimismo, la Ley 1581 de 2012 establece el régimen general de protección de datos personales en Colombia, exigiendo que cualquier persona o empresa que trate datos obtenga autorización del titular y garantice su seguridad. Para una persona que maneja información de clientes, cumplir con esta ley y con sus equivalentes internacionales como el GDPR constituye una competencia profesional indispensable.

Otro referente normativo lo constituyen las disposiciones expedidas durante la pandemia de la COVID-19. En este periodo, el Ministerio del Trabajo emitió circulares como la 0021 de 2020, las cuales flexibilizaron las regulaciones para facilitar el “trabajo en casa”. Aunque de carácter transitorio, esta normativa aceleró la adopción cultural del trabajo remoto en Colombia y visibilizó la necesidad de formar a los trabajadores en competencias de autogestión y en el uso de herramientas digitales.

Las normas de seguridad social y tributarias establecen que los trabajadores independientes en Colombia están obligados a realizar sus propios aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, calculados sobre una base mínima del 40% de sus ingresos mensuales. El conocimiento de esta normativa, junto con las responsabilidades tributarias como la declaración de renta y el registro como responsable de IVA cuando corresponda, representa una competencia empresarial fundamental. De ahí que el modelo de formación propuesto deba incluir estos elementos para garantizar la sostenibilidad de la actividad profesional.

#### 4.3.3. Marco Regional y Local

Las políticas y programas a nivel local contribuyen a crear el ecosistema donde se aplicarán las competencias desarrolladas. En este sentido, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de sus informes de competitividad y programas de fortalecimiento empresarial, ha identificado la economía digital como un sector estratégico para la región. Sus iniciativas de formación y apoyo a emprendedores digitales confirman tanto la existencia de una demanda local como la consolidación de un entorno propicio para los egresados del modelo propuesto (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

Del mismo modo, los Planes de Desarrollo tanto de la Gobernación de Santander como de la Alcaldía de Bucaramanga incluyen ejes estratégicos dirigidos al fomento de la competitividad, el bilingüismo y la apropiación tecnológica. Estos documentos de política pública representan un respaldo institucional y abren la posibilidad de generar alianzas para la implementación y financiación de programas de formación como el que se plantea en esta investigación.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Regional Santander, se consolida como el principal actor público en la formación para el trabajo. Su oferta en áreas de bilingüismo, software y servicios de BPO, junto con sus programas de emprendimiento a través del Fondo Emprender, constituyen una base sobre la cual el modelo propuesto puede articularse o complementarse. La propuesta en este sentido estaría orientada a un nivel más avanzado y específico para profesionales en administración, fortaleciendo así la pertinencia y el impacto regional.

## **5. Marco Metodológico**

El presente capítulo describe la arquitectura metodológica que guio el desarrollo de esta investigación. Expone el diseño investigativo, desde el tipo y enfoque hasta las técnicas e instrumentos de recolección y análisis, con el fin de que asegurara el rigor, la validez y la pertinencia de los resultados para cumplir con el objetivo de diseñar un modelo de formación en competencias bilingües contextualizado a las necesidades de Bucaramanga.

### **5.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación se clasificó como aplicada con una fase inicial descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación aplicada tuvo como propósito

fundamental resolver problemas prácticos y específicos. Dado que el objetivo de este estudio fue "diseñar un modelo de formación", la investigación trascendió la mera generación de conocimiento teórico para enfocarse en la creación de una solución tangible que respondiera a una necesidad del mercado laboral.

La fase descriptiva fue un prerrequisito indispensable, ya que buscó "especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández 2014). Para poder diseñar un modelo formativo pertinente, fue crucial primero describir y caracterizar con precisión las competencias bilingües demandadas por los empleadores, el perfil de los profesionales que ya operaban en entornos remotos y las dinámicas del mercado digital actual.

## **5.2. Enfoque**

Se adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos de manera concurrente para obtener una comprensión más profunda y holística del fenómeno. Este enfoque permitió la triangulación metodológica, una estrategia que consistió en utilizar múltiples métodos para estudiar un mismo problema, lo que incrementó la validez y fiabilidad de los hallazgos al contrastar y complementar los datos obtenidos desde diferentes perspectivas (Denzin, 2017). La triangulación se materializó de la siguiente forma:

Para el componente cuantitativo se aplicaron encuestas a una muestra de profesionales bilingües que trabajaban de forma remota para identificar patrones, frecuencias y correlaciones en las competencias que consideraron más relevantes.

Para el componente cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a empleadores (líderes de BPO, gerentes de PYMES) para explorar en profundidad sus

percepciones, necesidades y las barreras que enfrentaron al contratar talento bilingüe.

Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión documental de ofertas laborales en plataformas digitales (Upwork, Workana) para analizar las demandas del mercado global en tiempo real.

Como señaló Flick (2004), la combinación de métodos permitió "superar el sesgo que resultó del uso de un único método", proporcionando una visión rica y multifacética que fue esencial para el diseño de una intervención educativa compleja como la que se propuso.

### **5.3. Población y muestra**

La población objetivo estuvo constituida por tres grupos clave dentro del ecosistema educativo y empresarial de Bucaramanga y su área metropolitana: primero, estudiantes de últimos semestres, egresados y profesionales del área administrativa en Bucaramanga y su área metropolitana, con exposición o interés en trabajo remoto y bilingüismo; segundo, expertos en áreas de selección, vinculación y contratación con necesidades de personal bilingüe; y tercero, la realización de una matriz de ofertas laborales internacionales como evidencia complementaria del entorno de demanda.

Se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio. Como explicaron Hernández (2014), en este tipo de muestreo "la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador".

Para la encuesta cuantitativa, se buscó una muestra de profesionales bilingües que cumplieran con los criterios de selección (nivel de inglés B2+, experiencia en trabajo remoto).

Para las entrevistas cualitativas, se seleccionó una submuestra de empleadores representativos, buscando la saturación teórica de la información.

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección**

Para la recolección de datos se diseñaron instrumentos específicos, validados previamente.

Se elaboró un cuestionario en línea con escalas de tipo Likert para que los profesionales y estudiantes de últimos semestres valoraran la importancia y su nivel de dominio en un listado de competencias, siguiendo las directrices para la construcción de instrumentos de medición fiables.

Se diseñó un guion con preguntas abiertas para guiar la conversación con un experto, permitiendo la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas emergentes.

Se creó una matriz estandarizada para registrar sistemáticamente la información de las ofertas laborales en plataformas digitales, asegurando la consistencia en la recolección de datos.

La información obtenida fue el insumo para la construcción de dos entregables claves basados en la evaluación por competencias. Se diseñó una matriz de competencias (rúbrica), que permitió evaluar los distintos niveles de dominio del perfil bilingüe, un enfoque fundamental para "asegurar una evaluación más objetiva, equitativa y transparente" (Zabalza, 2001). Esta rúbrica, inspirada en los principios de Tobón (2006) sobre formación basada en competencias, fue el pilar del modelo. Finalmente, se redactó una guía práctica de implementación para facilitar su adopción por parte de las PYMES locales.

#### **5.5. Plan de trabajo**

El proyecto se desarrolló siguiendo un cronograma de tres meses, conforme al plan de trabajo detallado. La planificación de las fases se basó en los modelos de gestión de proyectos

de investigación propuestos por Sampieri et al. (2014), asegurando una secuencia lógica desde la preparación hasta la comunicación de resultados.

#### Etapa 1: Diseño y Validación de Instrumentos

En esta primera fase se definieron los instrumentos metodológicos que permitieron recoger información relevante sobre las competencias bilingües y digitales de los profesionales en administración de empresas. El diseño de encuestas y entrevistas se orientó a identificar tanto las necesidades formativas como las expectativas de empleadores, y posteriormente se validaron con expertos académicos y del sector empresarial para garantizar su pertinencia y confiabilidad. Las tareas específicas para alcanzar esta etapa fueron:

- i. Identificar las competencias bilingües y digitales relevantes para profesionales en administración de empresas en el mercado internacional.
- ii. Diseñar encuestas y guías de entrevistas orientadas a estudiantes, egresados y empleadores del sector digital BPO.
- iii. Validar los instrumentos con expertos académicos y representantes de gremios empresariales.

#### Etapa2: Recolección de Datos (Encuestas, Entrevistas)

La segunda fase consistió en la aplicación de encuestas y entrevistas a estudiantes, egresados y experto del sector digital y BPO. Este proceso permitió recolectar datos directos sobre el nivel actual de competencias, las brechas existentes en bilingüismo y digitalización, así como las oportunidades de inserción laboral en entornos internacionales. Las tareas específicas para alcanzar esta etapa fueron:

- i. Seleccionar la muestra de participantes (profesionales y estudiantes de administración, empleadores locales e internacionales del sector digital).
- ii. Aplicar encuestas para medir competencias actuales y expectativas en bilingüismo, herramientas digitales y habilidades blandas.
- iii. Realizar entrevista semiestructurada con experto en selección y contratación.
- iv. Organizar y consolidar la información en una base de datos sistemática.

### Etapa 3: Análisis y Triangulación de Datos

En la tercera fase se procesaron y analizaron los datos obtenidos, integrando resultados cuantitativos de las encuestas y hallazgos cualitativos de las entrevistas. Esta triangulación de información permitió contrastar las percepciones de los diferentes actores con la literatura académica y normativa, aportando una visión completa sobre las demandas y limitaciones del mercado digital internacional. Las tareas específicas para alcanzar esta etapa fueron:

- i. Procesar datos cuantitativos (frecuencias, porcentajes y tendencias en competencias bilingües y digitales).
- ii. Analizar entrevistas cualitativas para identificar percepciones y necesidades del sector empresarial.
- iii. Triangular los hallazgos entre encuestas, entrevistas y literatura académica sobre formación y empleabilidad digital.
- iv. Elaborar conclusiones parciales sobre brechas de competencias y demandas del mercado internacional.

### Etapa 4: Construcción del Modelo Formativo

La cuarta fase se centró en el diseño de un modelo formativo que articuló competencias técnicas, blandas y organizacionales necesarias para fortalecer la empleabilidad del administrador bilingüe en el mercado digital internacional. El modelo se construyó con enfoque práctico y adaptable, integrando tanto las tendencias globales como el potencial local de Bucaramanga como polo de desarrollo del sector BPO. Las tareas específicas para alcanzar esta etapa fueron:

- i. Diseñar un perfil competitivo del administrador de empresas bilingüe orientado al mercado digital internacional.
- ii. Integrar un modelo formativo que articule tres componentes relevantes, como las competencias técnicas (idiomas, TIC, e-commerce y gestión digital), competencias blandas (liderazgo remoto, comunicación intercultural y trabajo colaborativo) y competencias organizacionales (adaptación contractual, autogestión y cumplimiento legal básico).
- iii. Proponer módulos de formación con enfoque práctico y adaptable a universidades, PYMES y programas de formación continua.
- iv. Vincular el modelo con estrategias locales en Bucaramanga como pilar de talento bilingüe en el sector BPO y tendencias internacionales.

#### Etapa 5: Validación Preliminar y Redacción Final

Finalmente, en esta quinta fase se validó el modelo propuesto mediante la retroalimentación de expertos académicos y empresariales, lo cual permitió ajustar su contenido y enfoque. Con base en ello, se elaboró el documento final de investigación junto con entregables adicionales que incluyeron un análisis legal comparado, recomendaciones para

políticas locales y propuestas de inclusión curricular en programas de Administración de Empresas. Las tareas específicas para alcanzar esta etapa fueron:

- i. Socializar el modelo con un grupo focal de expertos (director de investigación).
- ii. Recoger retroalimentación para ajustar contenidos, enfoques y estrategias de implementación.
- iii. Redactar el documento final de investigación integrando marco teórico, conceptual, legal y resultados obtenidos.





## Capítulo II. Presentación de Resultados

### **7. Diagnóstico de las necesidades y nivel de competencia bilingüe requeridos por las empresas de Bucaramanga para los profesionales en administración.**

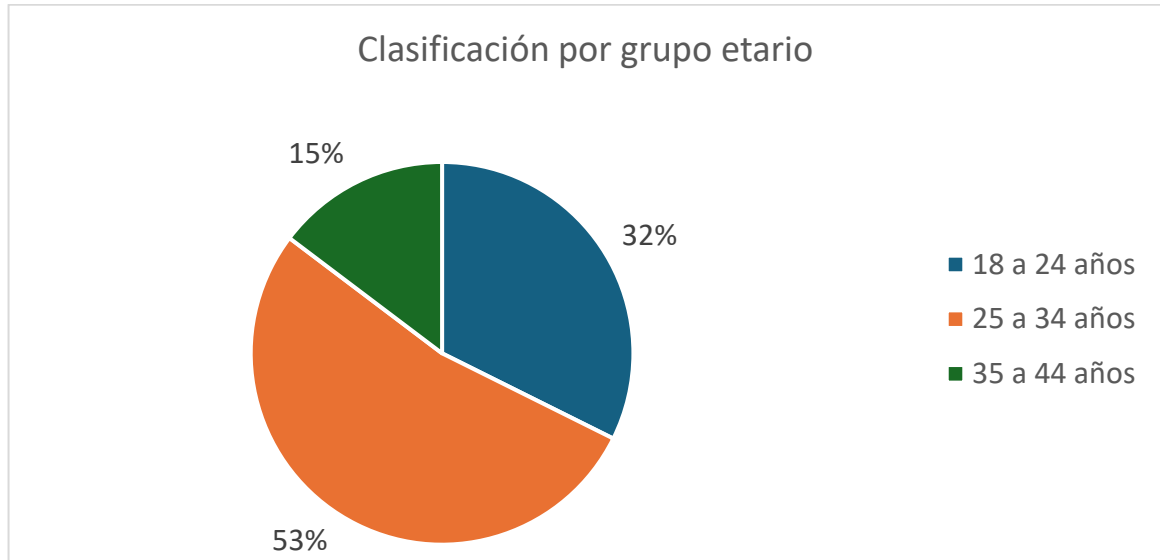
El bilingüismo, especialmente el dominio del inglés se ha consolidado como una competencia estratégica en el mercado laboral global. En Bucaramanga, ciudad con creciente participación en sectores de servicios, BPO, comercio y emprendimiento digital, las empresas enfrentan el reto de competir en entornos internacionales. En este contexto, los profesionales en administración requieren habilidades comunicativas en inglés que les permitan interactuar con clientes, proveedores y aliados extranjeros, así como acceder a proyectos globales y oportunidades de trabajo remoto.

Este capítulo presenta un diagnóstico sobre las necesidades y el nivel de competencia bilingüe exigido por las empresas locales, integrando tres fuentes de información, una encuesta aplicada a estudiantes y profesionales de administración en Bucaramanga, una entrevista a una experta en talento humano con experiencia en selección y desarrollo organizacional y una matriz de oferta laboral internacional, que evidencia las competencias más demandadas en plataformas globales de empleo remoto.

#### **7.1. Resultados de la encuesta**

La mayoría de los encuestados se concentra en el rango de 25 a 34 años (53%), seguido por el grupo de 18 a 24 años (32%). Los participantes de 35 a 44 años fueron minoría (15%). Esto refleja que la población encuestada corresponde principalmente a jóvenes adultos en etapa de consolidación profesional.

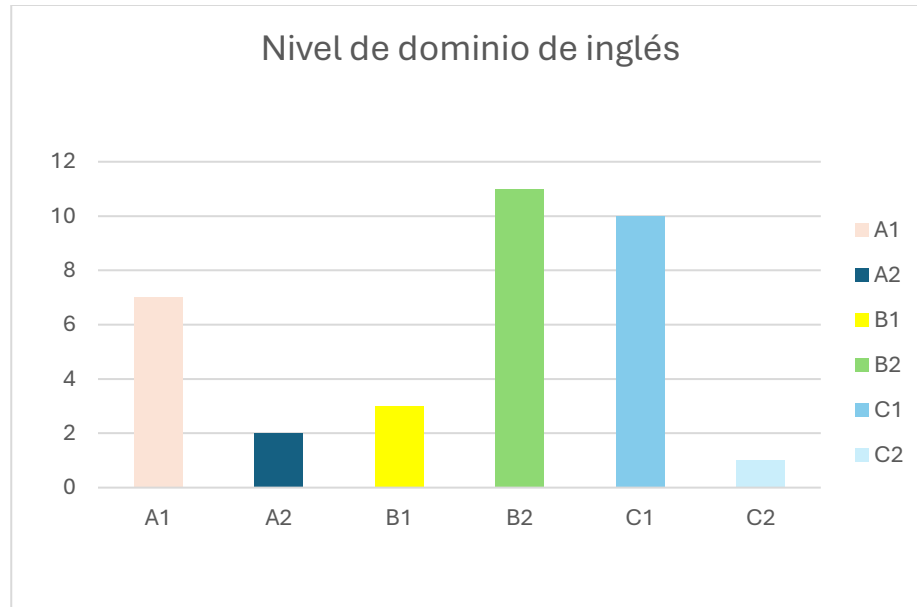
Ilustración 1 Clasificación Grupo Etario



El nivel académico predominante es el universitario (38%), seguido por tecnólogos (23%) y técnicos (15%). Solo el 9% de los participantes cuentan con especialización y el 15% con bachillerato. Esto evidencia que la mayoría de los encuestados ya ha alcanzado formación superior, aunque aún hay presencia de perfiles en formación técnica.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados se encuentran empleados (76%), mientras que el 9% son estudiantes, otro 9% son independientes y el 6% están en búsqueda de empleo. Esto indica que la encuesta refleja principalmente la percepción de personas activas en el mercado laboral.

El nivel de inglés más frecuente es B2 (32%), seguido por C1 (29%). Sin embargo, aún se observa un número considerable en niveles básicos: A1 (20%), A2 (6%) y B1 (9%). Solo un participante reportó nivel C2. Esto confirma la brecha entre la percepción de importancia del inglés y el dominio real.



Sin embargo, es importante destacar que la mayoría no cuenta con certificación, mientras que el 26% reportaron 'otra' certificación y solo unos pocos poseen Cambridge, IELTS o TOEFL. Esto evidencia que, aunque muchos declaran niveles intermedios o avanzados, la validación formal mediante certificaciones es escasa.

También se evidenció que la mayoría (74%) ha tenido experiencia en trabajo remoto, frente a un 26% que no. Los tipos de experiencia más comunes fueron atención al cliente/BPO y administración/gestión, seguidos por soporte digital y ventas/CRM. Solo 1 participante reportó experiencia como asistente virtual freelance. Esto muestra que el trabajo remoto está presente, pero aún poco orientado hacia perfiles autónomos.

El tiempo acumulado más frecuente es más de 2 años (35%), seguido por 6 a 12 meses (18%) y hasta 6 meses (15%). En cuanto a la frecuencia, el 41% trabajan tiempo completo de manera remota, el 15% ocasionalmente, el 3% en modalidad híbrida y un 15% no trabajan actualmente de forma remota. Esto refleja que el trabajo remoto ya es una práctica consolidada en parte de la muestra.

En términos específicos, los hallazgos cuantitativos muestran que la mayoría de los encuestados considera que el inglés es clave para acceder a más oportunidades laborales en el mercado digital.

Además, predominan niveles básicos (A1–B1) entre los encuestados, mientras que las vacantes internacionales suelen exigir mínimo B2. Esto refleja una brecha significativa entre la oferta local y la demanda global.

Ilustración 2 Nivel de dominio de inglés en habilidades específicas



Se evidenció que las habilidades más débiles son la fluidez oral, la redacción de correos e informes y el uso de plataformas colaborativas en inglés.

Los participantes coinciden en que la universidad no ofrece suficiente práctica aplicada al ámbito laboral.

También se evidencia que existe alta disposición a participar en programas de capacitación, con preferencia por talleres prácticos, mentorías y cursos intensivos.

Ilustración 3 Afirmaciones comunes sobre el manejo del inglés.

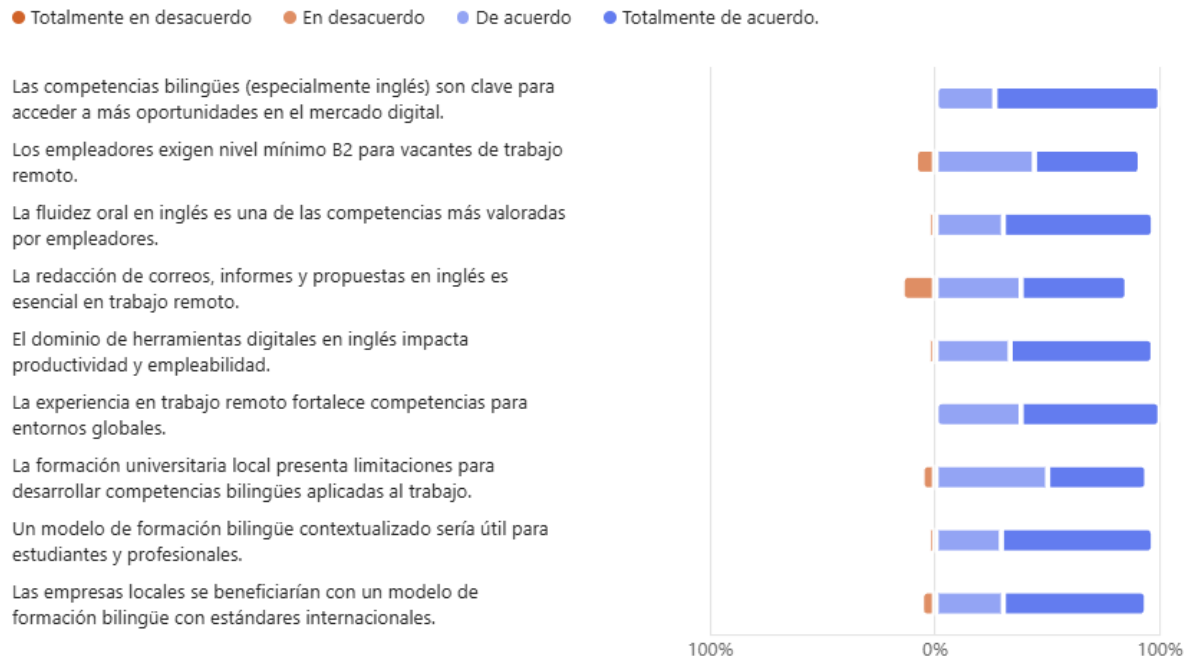
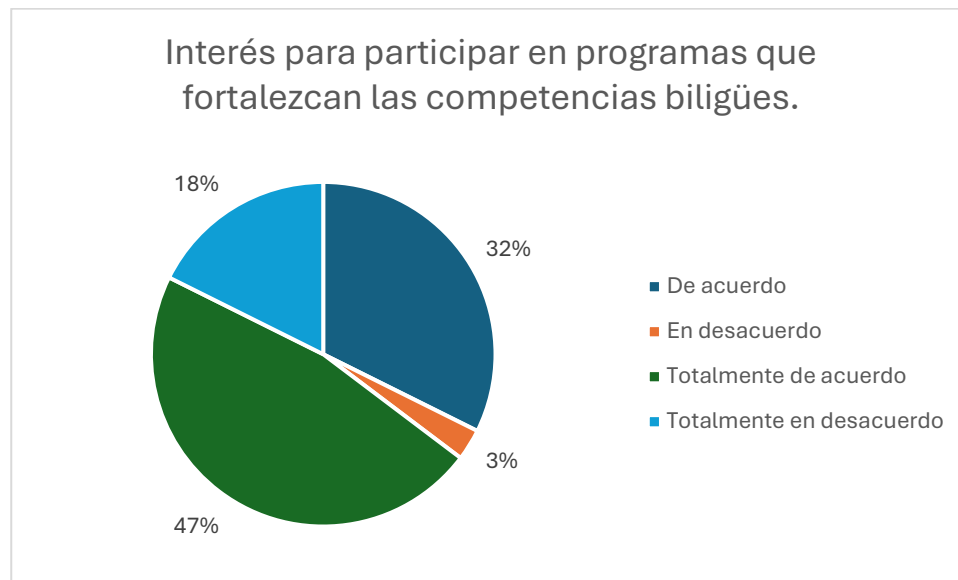


Ilustración 4 Interés de participación en programas para fortalecer competencias bilingües.



En síntesis, los profesionales reconocen la importancia del inglés, pero muestran deficiencias en competencias prácticas que limitan su empleabilidad internacional.

## 7.2. Perspectiva de la experta en talento humano

La entrevista con Ingrid Paola López Quesada refuerza y amplía los hallazgos, encontrando que existen competencias críticas como la fluidez oral en reuniones, comprensión auditiva, redacción profesional y comprensión lectora de documentos.

Se evidencia que existen barreras relacionadas con la diferencia entre nivel declarado y nivel real, la falta de práctica conversacional, el escaso vocabulario técnico y las expectativas salariales elevadas.

En cuanto al impacto organizacional, afirma que el bilingüismo agiliza la gestión documental, mejora la comunicación con proveedores y clientes internacionales, y fortalece las estrategias comerciales.

Entrega recomendaciones en cuanto a formación práctica con simulaciones de reuniones, correos y casos empresariales; alianzas con empresas locales; programas de conversación y certificaciones.

Finalmente, la experta confirma que el bilingüismo es una ventaja competitiva real, pero que Bucaramanga enfrenta un déficit de talento con dominio práctico y técnico del inglés.

## 7.3. Evidencia de la oferta laboral internacional

Tabla 2 Matriz de Oferta Laboral

Competencias bilingües más recurrentes	Rango salarial típico (USD)	Características especiales	Tipos de empresas que demandan
Comunicación oral y escrita, manejo de CRM, vocabulario técnico básico	US\$10–25 / hora	Turnos flexibles, formación interna, pruebas de idioma, alta demanda en LATAM	BPOs, fintechs, e-commerce, travel

Inglés técnico, comprensión lectora de documentación, troubleshooting, uso de ticketing	US\$30,000–55,000 / año	Requiere experiencia técnica, algunos turnos nocturnos, soporte remoto	Empresas tech, hardware, software, telecomunicaciones
Traducción simultánea, terminología médica o técnica, confidencialidad, negociación	US\$30,000–60,000 / año	Certificación en salud o ventas, alta responsabilidad, buena comunicación intercultural	Salud, farmacéuticas, corporativos internacionales
Inglés profesional escrito, documentación técnica, presentaciones, negociación	US\$12/h a US\$90,000 / año	Inglés fluido + experiencia específica, posibilidad de pago en USD, trabajo remoto	Startups, empresas globales
Traducción escrita, localización, redacción creativa en inglés, manejo de plataformas freelance	US\$5–50+ / hora (por proyecto)	Alta competencia, requiere portafolio y reputación, pago por proyecto	Agencias, productoras, e-learning, marketing digital

La matriz de oferta laboral internacional muestra que:

Los roles más demandados son atención al cliente, soporte técnico, intérpretes médicos, especialistas en data/AI y freelancers en traducción o copywriting.

Por su parte, en cuanto a competencias recurrentes, se encuentran la comunicación oral y escrita, la redacción profesional, la comprensión técnica, la negociación y el manejo de plataformas digitales.

Las ofertas exigen requisitos adicionales como certificaciones, portafolio, experiencia práctica y pruebas de idioma y los rangos salariales oscilan desde US\$10–25/hora en atención al cliente hasta US\$90,000/año en roles especializados.

Esto evidencia que el mercado global exige competencias bilingües aplicadas y certificadas, lo cual coincide con las necesidades identificadas en Bucaramanga.

#### **7.4. Integración de resultados**

Al integrar los tres insumos, se observa que existe una alta conciencia sobre la importancia del inglés, pero un bajo nivel real de competencia en la población local; además, las empresas de Bucaramanga requieren profesionales con fluidez oral, redacción profesional y manejo de plataformas digitales en inglés, competencias que aún no están suficientemente desarrolladas en la formación universitaria.

La oferta internacional confirma que estas competencias son las más demandadas y mejor remuneradas, lo que refuerza la urgencia de cerrar la brecha.

Se destaca que la transición hacia perfiles autónomos como el asistente virtual bilingüe depende de superar estas barreras mediante programas de formación práctica, certificaciones y experiencias reales de comunicación en inglés.

Esta investigación deriva en que el bilingüismo es una competencia estratégica para los profesionales en administración en Bucaramanga, que el nivel predominante (A1–B1) no satisface las exigencias mínimas (B2) de las empresas locales ni internacionales.

Adicional a esto, las competencias más críticas son la fluidez oral, la redacción profesional y el uso de plataformas digitales en inglés y por su parte, las universidades deben fortalecer la práctica aplicada y crear alianzas con empresas para escenarios bilingües.

Finalmente, la oferta laboral internacional confirma que estas competencias son las más valoradas y mejor remuneradas, lo que convierte al bilingüismo en un factor de competitividad y empleabilidad global.

## **8. Mejores prácticas pedagógicas para el desarrollo del bilingüismo en contextos de negocios.**

Es importante destacar que el bilingüismo, especialmente el dominio del inglés se ha convertido en un requisito fundamental para los profesionales en administración de empresas que buscan insertarse en mercados globales y desempeñarse en entornos de negocios cada vez más interconectados.

En Bucaramanga, donde el sector de servicios y el trabajo remoto han ganado relevancia, surge la necesidad de identificar prácticas pedagógicas que permitan fortalecer las competencias lingüísticas de los futuros administradores, no solo desde un enfoque académico, sino también aplicado al mundo empresarial.

Este capítulo busca responder al segundo objetivo específico de la investigación: identificar las mejores prácticas pedagógicas para el desarrollo del bilingüismo en contextos de negocios, integrando la evidencia obtenida en la encuesta, la entrevista con la experta en talento humano y la revisión documental de la oferta laboral internacional.

### **8.1. Fundamentación teórica**

Diversos autores han señalado que el aprendizaje de un idioma en contextos profesionales requiere metodologías distintas a las tradicionales. Según Ausubel, el aprendizaje significativo ocurre cuando los nuevos conocimientos se relacionan con la estructura cognitiva previa del estudiante y sus experiencias reales (Pinzón Arteaga, 2024), mientras que, desde la perspectiva sociocultural, Vygotsky plantea que el aprendizaje se construye en interacción con otros y dentro de un contexto social y la práctica en escenarios auténticos (Carrera & Mazarella, 2001).

En el ámbito de negocios, el bilingüismo no se limita a la gramática o vocabulario general, sino que implica competencias específicas como:

- Comunicación oral en reuniones y negociaciones.
- Redacción profesional de correos, informes y propuestas.
- Comprensión de documentación técnica y normativa.
- Uso de plataformas digitales y colaborativas en inglés.

## **8.2. Resultados de los instrumentos aplicados**

La encuesta realizada a estudiantes y profesionales encuestados manifestaron que, la fluidez oral y la redacción profesional son las competencias más necesarias, pero también las más débiles, que existe un alto interés en programas de formación práctica, especialmente en talleres, mentorías y cursos intensivos y, que los contenidos más demandados son inglés para reuniones, redacción de correos, atención al cliente internacional y manejo de herramientas colaborativas. Esto evidencia que las mejores prácticas pedagógicas deben enfocarse en escenarios simulados de negocios, más que en clases tradicionales centradas en teoría.

La entrevista con Ingrid Paola López Quesada refuerza esta visión, donde recomienda simulaciones de reuniones, llamadas y correos como estrategia pedagógica central, además señala la importancia de vocabulario técnico del sector y retroalimentación personalizada, sugiriendo que las universidades creen alianzas con empresas locales para que los estudiantes vivan experiencias bilingües en contextos reales. Estas recomendaciones apuntan a un modelo pedagógico basado en la práctica, la interacción y la vinculación con el entorno empresarial.

Y por último, la matriz de oferta laboral internacional muestra que las competencias más demandadas coinciden con las necesidades locales:

- Comunicación oral y escrita en inglés.
- Redacción profesional y documentación técnica.
- Negociación y presentaciones.
- Uso de plataformas digitales globales.

Además, se observa que las empresas internacionales valoran la certificación y la experiencia práctica, lo que sugiere que las mejores prácticas pedagógicas deben incluir procesos de evaluación basados en desempeño real y preparación para certificaciones reconocidas.

### 8.3. Mejores prácticas pedagógicas identificadas

A partir de la integración de los insumos, se identifican las siguientes prácticas:

Tabla 3 Mejores prácticas pedagógicas identificadas

Prácticas	Descripción
Simulación de escenarios empresariales bilingües	reuniones, presentaciones, negociaciones y redacción de correos.
Aprendizaje basado en proyectos (ABP)	desarrollo de casos de negocio en inglés, con entregables escritos y orales.
Alianzas universidad–empresa	prácticas bilingües en organizaciones locales, con interacción directa con clientes o proveedores internacionales.
Programas de conversación y retroalimentación personalizada	espacios semanales de práctica oral con tutores o pares.
Uso de plataformas digitales en inglés	Trello, Slack, Notion, CRM, para que el estudiante se familiarice con entornos reales de trabajo remoto.
Preparación para certificaciones internacionales	IELTS, TOEFL, Cambridge, como validación formal del nivel alcanzado.
Evaluación por desempeño real	medir competencias no solo con exámenes escritos, sino con presentaciones, simulaciones y proyectos.

### 8.4. Integración de resultados

El diagnóstico evidencia que las prácticas pedagógicas más efectivas son aquellas que trascienden el aula tradicional y se centran en la práctica aplicada. Los estudiantes requieren experiencias que los acerquen al mundo laboral bilingüe, donde el inglés se usa como herramienta de comunicación y negociación, no solo como asignatura académica.

La combinación de simulación, proyectos, alianzas empresariales y certificación constituye un modelo pedagógico integral que responde a las exigencias del mercado local e internacional. Además, estas prácticas permiten que los futuros administradores desarrollen confianza, reduzcan la brecha entre nivel declarado y nivel real, y se posicionen como profesionales competitivos en contextos de negocios globales.

Se destaca que el bilingüismo en negocios requiere metodologías prácticas y contextualizadas; que las competencias más críticas son la fluidez oral, la redacción profesional y el manejo de plataformas digitales en inglés.

En cuanto a las mejores prácticas pedagógicas se deben incluir simulaciones, proyectos, alianzas universidad–empresa, programas de conversación y preparación para certificaciones.

Que la formación universitaria debe evolucionar hacia un modelo que evalúe el desempeño real en escenarios bilingües de negocios.

Por último, estas prácticas fortalecen la competitividad de los profesionales en administración y facilitan su inserción en mercados internacionales y en roles autónomos como el asistente virtual bilingüe.

## **9. Modelo de formación para el desarrollo de competencias bilingües a nivel profesional**

El diagnóstico realizado en los capítulos anteriores evidenció que, aunque los profesionales en administración de Bucaramanga reconocen la importancia del bilingüismo, existe una brecha entre el nivel de inglés declarado y el nivel real, especialmente en competencias prácticas como la fluidez oral, la redacción profesional y el manejo de plataformas digitales. Asimismo, la entrevista con la experta en talento humano y la revisión de la oferta laboral internacional confirmaron que estas competencias son las más valoradas en contextos de negocios y trabajo remoto.

En este capítulo se propone un modelo de formación integral, diseñado para responder a las necesidades locales y alineado con las exigencias internacionales, con el fin de fortalecer el bilingüismo a nivel profesional en estudiantes y egresados de Administración de Empresas.

### **9.1. Principios del modelo**

El modelo se fundamenta en los siguientes principios pedagógicos:

- Aprendizaje significativo (Ausubel): vincular el inglés con experiencias reales de negocios.
- Enfoque sociocultural (Vygotsky): promover la interacción y práctica en escenarios auténticos.
- Aprendizaje basado en competencias: evaluar desempeño real en comunicación oral, escrita y digital.
- Flexibilidad y adaptabilidad: integrar modalidades presenciales, virtuales y remotas.
- Vinculación con el entorno empresarial: alianzas universidad–empresa para prácticas bilingües.

## 9.2. Componentes del modelo

Tabla 4 Componentes del modelo

Componente	Descripción	Elementos principales
<b>Académico</b>	Formación teórica y especializada en inglés para negocios.	Cursos de inglés para administración, redacción profesional, vocabulario técnico, preparación para certificaciones (IELTS, TOEFL, Cambridge).
<b>Práctico</b>	Aplicación del idioma en escenarios simulados de negocios.	Simulación de reuniones y negociaciones, role-play de atención a clientes, proyectos integradores bilingües, uso de plataformas colaborativas en inglés.
<b>Empresarial</b>	Vinculación con el entorno laboral real.	Alianzas universidad–empresa, prácticas bilingües, programas de conversación con ejecutivos, participación en ferias y webinars internacionales.
<b>Tecnológico</b>	Integración de herramientas digitales para aprendizaje autónomo.	Apps y plataformas e-learning, recursos multimedia (podcasts, simuladores), entornos virtuales de trabajo remoto.
<b>Evaluativo</b>	Medición del desempeño real y validación de competencias.	Evaluación continua por desempeño, retroalimentación personalizada, pruebas internas y externas, certificación internacional.

## 9.3. Cronograma sugerido de implementación

Tabla 5 Cronograma de implementación del modelo

Etapa	Actividad	Duración
Diagnóstico inicial	Prueba de nivel de inglés y autodiagnóstico	2 semanas
Formación académica	Cursos y talleres especializados	6 semanas
Práctica empresarial	Simulaciones y proyectos bilingües	4 semanas
Evaluación y certificación	Pruebas de desempeño y preparación para certificación	2 semanas

## 9.4. Integración de resultados

El modelo propuesto responde a las necesidades detectadas en Bucaramanga y se ajusta a las tendencias internacionales. Al integrar componentes académicos, prácticos, empresariales, tecnológicos y evaluativos, se garantiza que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que desarrollen competencias aplicadas en escenarios reales de negocios.

Este enfoque permite cerrar la brecha entre el nivel de inglés declarado y el nivel requerido por las empresas, fortaleciendo la competitividad de los profesionales en administración y facilitando su inserción en mercados internacionales y en roles autónomos como el asistente virtual bilingüe.

El modelo de formación bilingüe debe ser integral, práctico y vinculado al entorno empresarial. Los componentes clave son: académico, práctico, empresarial, tecnológico y evaluativo. La práctica en escenarios reales y la preparación para certificaciones son esenciales para validar competencias y la implementación del modelo fortalecerá la empleabilidad, la competitividad y la capacidad de internacionalización de los profesionales en administración.

## Conclusiones

La presente investigación permitió diseñar un modelo formativo para profesionales en administración de empresas orientado al fortalecimiento de competencias bilingües en el mercado digital internacional, respondiendo a una necesidad estratégica tanto para Bucaramanga como para el contexto nacional. A partir del diagnóstico, la identificación de mejores prácticas pedagógicas y la estructuración del modelo, se derivan las siguientes conclusiones:

El bilingüismo es una competencia estratégica para la empleabilidad y competitividad. Los resultados de la encuesta y la entrevista evidencian que el inglés, especialmente en su aplicación práctica, constituye un requisito indispensable para acceder a proyectos globales, mejorar la empleabilidad y fortalecer la competitividad de las empresas locales. La percepción de los participantes y la visión de la experta confirman que el bilingüismo ya no es un valor agregado, sino una condición básica para la inserción en mercados internacionales.

Existe una brecha significativa entre el nivel de inglés declarado y el nivel requerido por el mercado. La mayoría de los encuestados reporta niveles básicos (A1–B1), mientras que las vacantes internacionales exigen mínimo B2. Además, la escasa certificación formal limita la validación de competencias. Esta brecha se traduce en barreras de acceso a empleos remotos y en la necesidad de programas formativos más contextualizados y prácticos.

Las competencias más críticas son de carácter práctico y comunicativo. La fluidez oral en reuniones, la redacción profesional de correos e informes, la comprensión auditiva y el manejo de plataformas colaborativas en inglés fueron identificadas como las habilidades más relevantes

y, al mismo tiempo, más débiles. Estas competencias coinciden con las exigencias de la oferta laboral internacional, lo que refuerza la pertinencia del modelo propuesto.

Las mejores prácticas pedagógicas se centran en la simulación y la vinculación con el entorno empresarial. La investigación concluye que los métodos tradicionales de enseñanza de idiomas resultan insuficientes. Las prácticas más efectivas incluyen simulaciones de reuniones y negociaciones, proyectos bilingües, alianzas universidad–empresa, programas de conversación y preparación para certificaciones. Estas estrategias permiten que los estudiantes vivan el inglés en escenarios reales de negocios.

El modelo formativo propuesto articula competencias técnicas, blandas y organizacionales. La estructura del modelo integra competencias técnicas: idiomas, TIC, e-commerce y gestión digital; competencias blandas: liderazgo remoto, comunicación intercultural y trabajo colaborativo y competencias organizacionales: adaptación contractual, autogestión y cumplimiento legal básico. Esta articulación asegura que el administrador bilingüe esté preparado para desempeñarse en entornos digitales y globales.

Bucaramanga tiene potencial para consolidarse como polo de talento bilingüe en el sector BPO y digital. La ciudad cuenta con un ecosistema universitario y empresarial dinámico, pero requiere fortalecer la formación bilingüe aplicada. El modelo propuesto se vincula con estrategias locales y responde a las tendencias internacionales, posicionando a Bucaramanga como un referente en la formación de administradores bilingües.

El estudio demuestra que el fortalecimiento del bilingüismo en profesionales de administración de empresas no solo mejora la empleabilidad individual, sino que también impulsa la competitividad regional y nacional. El modelo formativo diseñado constituye una

propuesta práctica y contextualizada que integra las necesidades locales con las exigencias globales, ofreciendo una ruta clara para que universidades, empresas y estudiantes desarrollen las competencias necesarias para prosperar en el mercado digital internacional.

## **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en la investigación y del modelo formativo propuesto, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a los principales actores involucrados en el fortalecimiento del bilingüismo en Bucaramanga:

### **Para las universidades y centros de formación**

Integrar módulos prácticos de inglés para negocios en los programas de Administración de Empresas, con énfasis en reuniones, negociación, redacción de correos e informes.

Establecer alianzas con empresas locales e internacionales para que los estudiantes participen en proyectos bilingües, prácticas profesionales y simulaciones de escenarios reales.

Promover certificaciones internacionales (IELTS, TOEFL, Cambridge) como parte del currículo, ofreciendo acompañamiento y preparación específica.

Adoptar metodologías activas como aprendizaje basado en proyectos, simulaciones y role-play, que permitan evaluar el desempeño real de los estudiantes en contextos empresariales.

### **Para las empresas locales**

Implementar programas internos de capacitación bilingüe, con espacios de conversación, talleres prácticos y subsidios para cursos externos.

Reconocer y valorar el bilingüismo como competencia estratégica, ofreciendo incentivos económicos y oportunidades de crecimiento a los colaboradores que lo desarrollen.

Participar en convenios con universidades, aportando casos empresariales reales y escenarios de práctica para estudiantes.

Fomentar la cultura organizacional bilingüe, integrando el inglés en procesos administrativos, comerciales y de comunicación interna.

### **Para los estudiantes y profesionales**

Asumir el bilingüismo como inversión en capital humano, dedicando tiempo a la práctica constante y a la certificación formal.

Participar en programas de formación continua que combinen competencias técnicas (idiomas, TIC) con competencias blandas (liderazgo remoto, comunicación intercultural).

Construir portafolios bilingües que incluyan proyectos, informes y experiencias en inglés, como estrategia de visibilidad en el mercado digital.

Aprovechar plataformas internacionales (Upwork, LinkedIn, Remote.co) para ganar experiencia práctica y acceder a oportunidades laborales globales.

### **Para las políticas públicas y actores regionales**

Impulsar programas de bilingüismo contextualizados en Bucaramanga, vinculando cámaras de comercio, gremios y universidades.

Promover incentivos regionales para empresas que capaciten a su personal en inglés y para estudiantes que obtengan certificaciones internacionales.

Fortalecer el ecosistema digital local, posicionando a Bucaramanga como polo de talento bilingüe en el sector BPO y servicios globales.

El éxito del modelo formativo depende de la articulación entre academia, empresa, estudiantes y políticas públicas. Solo mediante un esfuerzo conjunto será posible cerrar la brecha de bilingüismo, mejorar la empleabilidad de los administradores de empresas y consolidar a Bucaramanga como un referente competitivo en el mercado digital internacional.

## Referencias

Antonie. (2022). How To Set Your Global Compensation Strategy.

<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/29/how-to-set-your-global-compensation-strategy/>

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*,

16(8), 28–31. <https://www.semanticscholar.org/paper/Manpower-strategies-for-flexible-organisations-Atkinson/b18595507ef9973497b31ddb6d0ff5a51e1f08df>

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984313001185>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4),

383–400. <https://www.jstor.org/stable/4093813>

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/books-and-](https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition/introduction-human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first)

[chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition/introduction-human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first](https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition/introduction-human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first)

Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). The University of Chicago Press.

<https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>

Busso, M., Montaña, S., & Muñoz-Morales, J. (2024). Unbundling returns to postsecondary degrees and skills: Evidence from Colombia. *Education Economics*.

<https://doi.org/10.1080/09645292.2024.2403570>

Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, C. (2020). Covid-19: transformación radical de la digitalización en las instituciones universitarias. *Campus Virtuales*, 9(2), 25–34.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8005978>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Informe de Competitividad de Santander 2022–2023. Repositorio Institucional CCB.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Informe de Gestión 2023.

<https://www.camaradirecta.com/media/19a024830c3913b0c0d1389183c11da0ec5120ed.pdf>

Carrera, B., & Mazzarella, C. (2001). Vygotsky: enfoque sociocultural. *Educere*, 5(13), 41–44.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35601309>

Cenoz, J., & Genesee, F. (Eds.). (1998). Beyond Bilingualism: Multilingualism and Multilingual Education. *Multilingual Matters*. <https://www.researchgate.net/publication/269555503>

Código Civil Colombiano. (1887). Ley 57 de 1887.

Congreso de la República de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221 de 2008.

<https://vusstaticweb.blob.core.windows.net/>

Congreso de la República de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221 de 2008.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581 de 2012.

De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time” workforce: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”. Conditions of Work and Employment Series, 71. International Labour Office.

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2682602](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2682602)

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. Journal of Studies in International Education.

<https://www.mccc.edu/>

Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. McGraw-Hill.

Denzin (2017). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods.

<https://www.taylorfrancis.com/>

Duffy (2017). The Psychology of Working in Practice: A Theory of Change for a New Era.

<https://ceric.ca/wp-content/>

Education First (EF). (2024). EF English Proficiency Index 2024. EF Education First Ltd.

<https://www.ef.com/>

Eude Business School. (2024, enero 25). Tendencias en gestión de talento internacional para

2025. <https://www.eude.es/blog/tendencias-en-gestion-de-talento-internacional-para-2025>

Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital

competence in Europe. European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/>

Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. <https://edmorata.es/>

Floridi, L. (2014). The Fourth Revolution: How the Infosphere Is Reshaping Human Reality. OUP Oxford. <https://books.google.com.co/>

Friedman, T. L. (2005). The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux. <https://www.albany.edu/>

Fullan, M. (2007). The New Meaning of Educational Change (4th ed.). Teachers College Press. <https://michaelfullan.ca/books/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. <https://www.esup.edu.pe/>

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review. <https://www.sciencedirect.com/>

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis. Department for Education and Employment. <https://www.researchgate.net/publication/225083565>

International Labour Organization (ILO). (2021). World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. <https://webapps.ilo.org/>

Kässi, O., & Lehtonvirta, V. (2018). Online labour markets: A literature review. SSRN Electronic Journal. <https://www.sciencedirect.com/>

Knowles, M. S. (1975). Self-directed learning: A guide for learners and teachers. Cambridge Adult Education. <https://lincs.ed.gov/>

Kraus. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.

<https://www.researchgate.net/>

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/>

McDougald, J. S. (2015). Teachers' attitudes, perceptions and experiences in CLIL. Profile, 17(1), 77–91. <https://www.researchgate.net/>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2012, 30 de abril). Decreto 884 de 2012.

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2020, 17 de marzo). Circular 0021 de 2020.

Neeley, T. (2021). Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere. Harper Business.

<http://hbs.edu/>

OCDE. (2019). OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia.

<https://www.oecd.org/>

OECD. (2018). The Future of Education and Skills: Education 2030. OECD Publishing.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico (3a ed.). <https://www.ilo.org/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital. <https://share.google/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Hacia un trabajo decente en el mundo en línea. OIT.

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 (GDPR).

<https://op.europa.eu/>

Pinzón Arteaga, J. (2024). Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel... Revista Científica Multidisciplinaria, 8(3), 12041. <https://doi.org/10.37811/>

Remeikienė, R., Gasparėnienė, L., & Česiulytė, J. (2025). Work Organization and Social Responsibility on Digital Platforms. Journal of Business Sectors. <https://doi.org/10.62222/TDGY8465>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la investigación. <https://www.esup.edu.pe/>

Social Partners (CES, UNICE, CEEP). (2002). Framework Agreement on Telework.

Stevens, D. D., & Levi, A. J. (2012). Introduction to rubrics. <https://journals.aom.org/>

Tobón, S. (2006). Las competencias en la educación superior: Políticas hacia la calidad. <https://cmapspublic3.ihmc.us/>

Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias (4ta ed.). ECOE. <https://www.researchgate.net/>

UNESCO. (2015). Recommendation concerning technical and vocational education and training. <https://unesdoc.unesco.org/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press. <https://www.hbsp.harvard.edu/>

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. <https://www.researchgate.net/>

Zabalza, M. A. (2001). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas. Narcea Ediciones. <https://books.google.com.co/>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Resultados de la Encuesta.**

[Tabulación Encuesta.xlsx](#)

### **Anexo 2. Entrevista con experto.**

[Transcripción entrevista a experto.pdf](#)

### **Anexo 3. Consentimiento informado entrevista con experto.**

[Consentimiento informado entrevista Experto.pdf](#)