

# LA COMUNICACIÓN COMO HABILIDAD DIRECTIVA EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN

## COMMUNICATION AS A MANAGERIAL SKILL IN MANAGEMENT PROGRAMS

García Ximena Ocampo <sup>1\*</sup>, [xgarcia@umanizales.edu.co](mailto:xgarcia@umanizales.edu.co) ORCID 0000-0003-3091-5511  
Pulgarín Alejandro <sup>2\*</sup>, [apulgarin@umanizales.edu.co](mailto:apulgarin@umanizales.edu.co) ORCID 0000-0002-1746-8166

Recibido: 17-may-2025, Aceptado: 11-nov-2025, Publicado: 01-ene-2026

### Resumen

La formación en competencias gerenciales se ha convertido en un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, no solamente con destrezas técnicas o mecánicas, sino más bien con su vínculo con habilidades blandas, esta tendencia responde a una creciente demanda en los programas de formación de administradores, en los que se privilegia el desarrollo de capacidades como la comunicación efectiva entre otras. Diversos estudios en el campo del liderazgo y la gestión coinciden en señalar que el fortalecimiento de este tipo de competencias, impulsado desde los niveles directivos más altos, es esencial para enfrentar los retos actuales de las organizaciones. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo describir el nivel de competencias comunicativas de los estudiantes del programa de Administración de Empresas en las modalidades presencial, distancia y virtual, tomando como referencia el modelo situacional propuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum. El estudio se realizó en dos universidades privadas del departamento de Caldas, donde hasta ahora no se habían abordado estos aspectos de forma sistemática. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo transversal, aplicando el instrumento desarrollado por los autores mencionados a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por estudiantes de ambos programas académicos. Los resultados revelan que la competencia comunicativa está en nivel promedio, estos hallazgos permiten abrir la discusión sobre los contenidos curriculares y aportan elementos valiosos para reflexionar sobre los procesos de formación en programas de administración, valiosas para las demandas contemporáneas del ejercicio gerencial.

**Palabras clave:** Comunicación, Competencias gerenciales, Habilidades blandas, Formación profesional, Administración de empresas.

### Abstract

*Training in managerial competencies has become a key factor in improving organizational performance, not only with technical or mechanical skills, but rather with their link to soft skills. This trend responds to a growing demand in management training programs, in which the development of capabilities such as effective communication, among others, is privileged. Several studies in the field of leadership and management coincide in pointing out that the strengthening of this type of competencies, promoted from the highest management levels, is essential to face the current challenges of organizations. In this context, this research aims to describe the level of communicative competencies of students in the Business Administration program in face-to-face, distance and virtual modalities, taking as a reference the model proposed by Hellriegel, Jackson and Slocum (2017). The study was conducted in two private universities in the department of Caldas, where these aspects had not been addressed systematically until now. A cross-sectional quantitative approach was adopted, applying the instrument developed by the aforementioned authors to a non-probabilistic sample by convenience, composed of students from both academic programs. The results reveal that the communication competency is at an average level; these findings open the discussion on curricular contents and provide valuable elements to reflect on the training processes in administration programs, which are valuable for the contemporary demands of management.*

**Keywords:** Communication, Managerial competencies, Soft skills, Professional training, Business administration.

<sup>1</sup> Universidad de Manizales, Colombia.

<sup>2</sup> Universidad de Manizales, Colombia.

## 1 Introducción

La formación en competencias gerenciales se ha convertido en un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, no solamente con destrezas técnicas o mecánicas sino más bien con su vínculo con habilidades blandas, esta tendencia responde a una creciente demanda en los programas de formación de administradores, en los que se privilegia el desarrollo de capacidades como la comunicación efectiva entre otras. Diversos estudios en el campo del liderazgo y la gestión coinciden en señalar que el fortalecimiento de este tipo de competencias, impulsado desde los niveles directivos más altos, es esencial para enfrentar los retos actuales de las organizaciones. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo describir el nivel de competencias comunicativas de los estudiantes del programa de Administración de Empresas en las modalidades presencial, distancia y virtual, tomando como referencia el modelo situacional propuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum. El estudio se realizó en dos universidades privadas del departamento de Caldas, donde hasta ahora no se habían abordado estos aspectos de forma sistemática. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo transversal, aplicando el instrumento desarrollado por los autores mencionados a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por estudiantes de ambos programas académicos. Los resultados revelan que la competencia comunicación está en un nivel promedio, estos hallazgos permiten abrir la discusión sobre los contenidos curriculares y aportan elementos valiosos para reflexionar sobre los procesos de formación en programas de administración, valiosas para las demandas contemporáneas del ejercicio gerencial.

## 2 Marco teórico

La competencia para la comunicación representa uno de los pilares en el desarrollo de habilidades gerenciales, según los planteamientos de Hellriegel et al. (2017), esta competencia trasciende la simple transmisión de información para convertirse en un elemento estratégico que potencia el desempeño organizacional. Sin embargo, una visión integral de la comunicación gerencial exige contrastar este modelo con otros marcos teóricos relevantes, tales como el S-M-C-R de Berlo, el transaccional de Barnlund y el circular de Osgood y Schramm, que enfatizan la importancia de la retroalimentación, el contexto y la simultaneidad en los procesos comunicativos dentro de las organizaciones (Berlo, 1960; Barnlund, 1970; Osgood & Schramm, 1954); estas perspectivas complementan la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) al subrayar que la comunicación efectiva requiere no solo claridad en el mensaje, sino también la adaptación al receptor y al entorno organizacional cambiante.

La comunicación de acuerdo con Hellriegel et al. (2017) se compone de tres dimensiones las cuales son la comunicación formal, la información y la negociación. La comunicación formal, de acuerdo con estos autores incluye la capacidad de efectuar “presentaciones públicas persuasivas que tienen mucho impacto y manejar bien las preguntas” (p.19), esto implica que el gerente debe dominar técnicas de oratoria, argumentación y persuasión para transmitir mensajes institucionales de manera efectiva. La dimensión se extiende también a la comunicación escrita, pues el gerente debe ser capaz de escribir “de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora” (p.19).

Sin embargo, la literatura contemporánea advierte que la comunicación formal enfrenta barreras estructurales y culturales que pueden limitar su eficacia, entre las principales dificultades se encuentran la rigidez jerárquica, la sobrecarga informativa, la ausencia de canales adecuados y la falta de confianza entre los miembros de la organización (Vantage, 2024; Indeed, 2025); además, factores como las diferencias culturales y de género pueden generar malentendidos y obstaculizar la transmisión de mensajes (Zendesk, 2024).

En el contexto actual, la comunicación formal se ve profundamente impactada por la digitalización y el auge de los entornos híbridos de trabajo, el uso de plataformas colaborativas, videoconferencias y canales asincrónicos ha modificado las dinámicas tradicionales, exigiendo nuevas competencias tecnológicas y una mayor flexibilidad por parte de los gerentes (Raona, 2025).

La dimensión informal de la competencia comunicativa complementa los canales formales y aporta fluidez a las relaciones interpersonales dentro de la organización, Hellriegel et al. (2017) la definen como aquella que “promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar”(p.19); hay que tener en cuenta, que la comunicación informal también puede verse afectada por barreras de poder, desconfianza y diferencias culturales, lo que puede limitar su potencial para fortalecer el tejido social organizacional (Zendesk, 2024); es importante reconocer que, aunque la informalidad facilita la expresión de ideas creativas y la detección de problemas emergentes, no siempre garantiza la equidad en la participación ni la transparencia en la transmisión de valores y tradiciones.

En la actualidad las discusiones sobre la comunicación en entornos digitales e híbridos, donde la integración de herramientas tecnológicas y la gestión de equipos multiculturales son desafíos centrales (Teleone, 2025), al igual que la diversificación de canales, la inteligencia artificial y la ciberseguridad se han convertido en aspectos imprescindibles para garantizar la fluidez y la seguridad de la información en las organizaciones modernas. Además, de acuerdo a Coombs et al. (2010) la comunicación en contextos de crisis requiere habilidades específicas para gestionar la incertidumbre, la inmediatez y la sensibilidad emocional de los equipos.

Finalmente la negociación, según Hellriegel et al. (2017), “es un proceso mediante el cual dos o más partes con intereses comunes y contrapuestos intentan llegar a un acuerdo aceptable para todas ellas” (P.19); no obstante, diversos autores consideran la negociación como una competencia gerencial diferenciada, aunque estrechamente vinculada a la comunicación (Porras, 2012; IEEM, s.f.), es decir, la negociación implica habilidades de influencia, persuasión y resolución de conflictos, pero su integración como dimensión de la comunicación depende del enfoque teórico adoptado.

La elección del modelo de Hellriegel et al. (2017) se justifica por su enfoque integral, que abarca tanto las dimensiones formales e informales de la comunicación además la negociación, permitiendo una visión holística de las competencias gerenciales.

### **3 Metodología**

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo y un diseño metodológico no experimental de corte transversal. Según Hernández et al. (2014), este tipo de estudios se caracteriza por observar fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, sin manipular variables, permitiendo describir características y analizar su comportamiento en un momento específico.

La población objeto de estudio está compuesta por estudiantes del programa de Administración de Empresas de dos universidades privadas ubicadas en el departamento de Caldas, Colombia. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios como la accesibilidad, disponibilidad de los estudiantes. Este tipo de muestreo, aunque no permite generalizaciones estadísticas amplias, es común en estudios exploratorios y aplicados en el ámbito de las ciencias sociales (Otzen & Manterola, 2017).

Para la medición de la competencia comunicativa, se empleó la escala a partir del modelo situacional o modelo de liderazgo institucional propuesto por Hellriegel et al. (2017). El cuestionario consta de 15 ítems, cada uno medido en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa Tengo muy poca experiencia relevante. Aún no he comenzado a desarrollar esta característica; 2. Considero soy débil en esta característica, he tenido experiencia relevante, pero mi desempeño no ha sido bueno; 3. Considero que soy más o menos promedio en esta característica, necesitaré un gran esfuerzo enfocado para poder ser efectivo de forma consistente; 4. Considero que estoy por encima del promedio en esta característica, tendré que desarrollarla más para poder ser muy efectivo y 5. Considero que soy sobresaliente en esta característica, debo mantener mi gran efectividad en la misma.

Este instrumento está diseñado para evaluar la percepción que tienen los estudiantes sobre su nivel de desarrollo en diferentes dimensiones de la comunicación gerencial. A continuación, se presenta una tabla con la descripción de cada dimensión y un ejemplo representativo de los ítems que la componen:

**Tabla 1.** Dimensiones de la Competencia Comunicación y Ejemplo de pregunta

Dimensión	Ejemplo de pregunta
<b>COMUNICACIÓN INFORMAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.</li> <li>Tiene conciencia de los sentimientos de otros.</li> <li>Crea relaciones interpersonales sólidas.</li> </ul>	Busca a otros que tienen opiniones distintas y les escucha.
<b>COMUNICACIÓN FORMAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas.</li> <li>Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas.</li> <li>Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora.</li> </ul>	¿Informa a las personas de los hechos que son relevantes para ellas?
<b>NEGOCIACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.</li> <li>Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores.</li> <li>Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.</li> </ul>	¿Se siente cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder?

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Los datos recolectados fueron procesados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 24. Se realizaron análisis descriptivos de frecuencias y medidas de tendencia central (media y desviación estándar) para caracterizar las respuestas. Asimismo, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. De acuerdo con Campo y Oviedo (2008), la confiabilidad tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems de una escala están correlacionados entre sí, indicando la coherencia interna del instrumento. En este estudio, el alfa de Cronbach obtenido fue de 0,873, ver tabla 2, lo cual se interpreta como un buen nivel de confiabilidad (George & Mallery, 2003), y sugiere que los ítems del instrumento miden consistentemente la competencia comunicativa en cuestión.

**Tabla 2.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N. de elementos
0.874	15

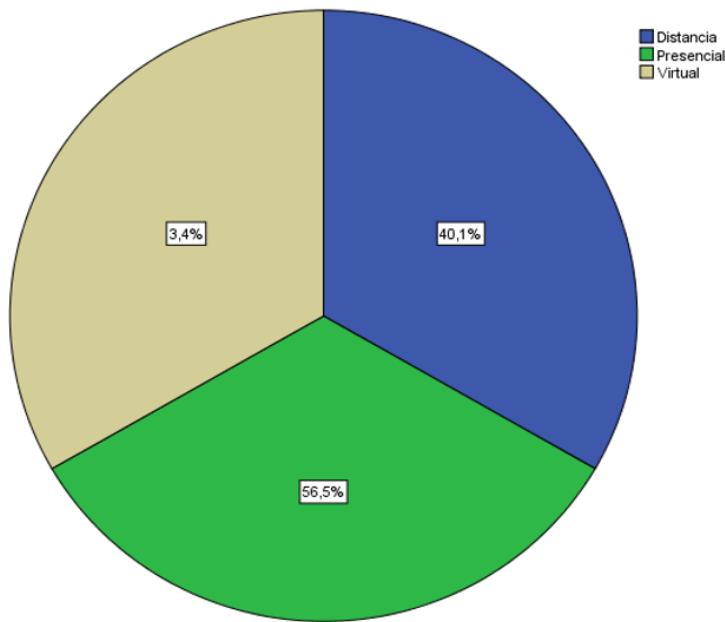
**Fuente:** *Elaboración propia a partir de SPSS v.24.*

**Consideraciones éticas:** Se aplicó el instrumento a través de forms, la participación fue voluntaria y no involucró daño o peligro para su salud física o mental, tampoco implicó retribución económica, el formulario fue anónimo y requirió autorización por parte del encuestado para el manejo de datos. La información suministrada fue privada y confidencial y se utilizó únicamente con fines estadísticos, los datos fueron tratados de acuerdo a la disposición de ley 1581 de 2012 Habeas Data.

#### 4 Resultados

En la gráfica 1 se presenta la caracterización de la población de acuerdo con la modalidad de estudio, se evidenció que el 56.5 % de los estudiantes que participaron en la investigación son de la modalidad presencial, el 40.1 % distancia y el 3.4 %

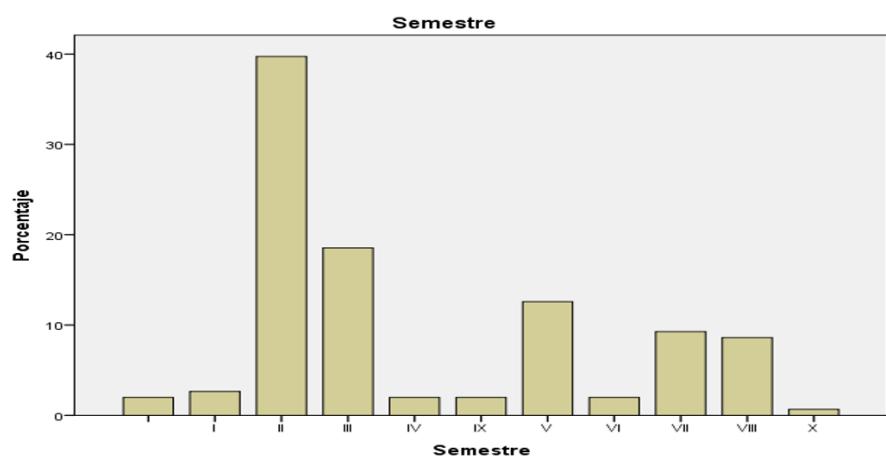
**Figura. 1.** Caracterización de la población por modalidad



**Fuente:** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

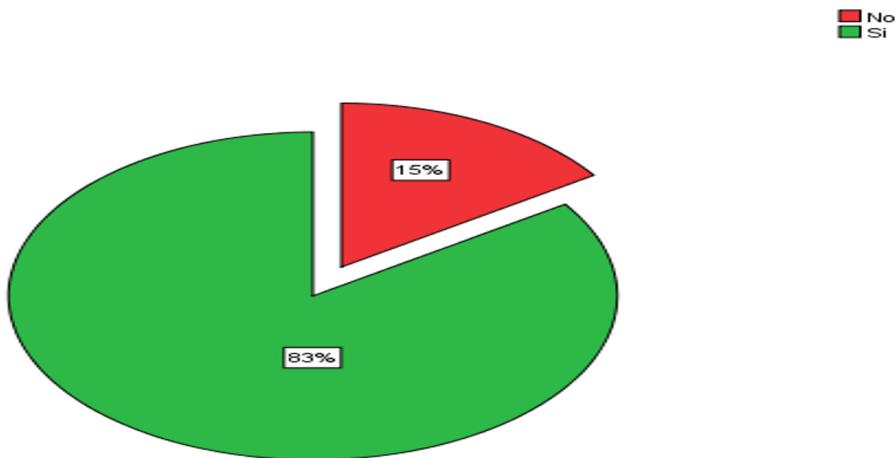
La gráfica 2 presenta la distribución por semestre, evidenciando una concentración en los primeros semestres.

**Figura. 2.** Distribución de la población por semestre



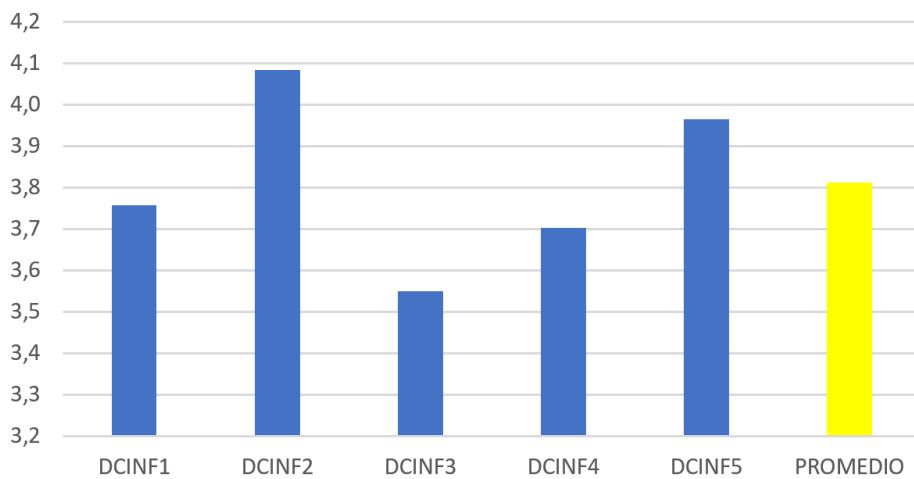
**Fuente:** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

En relación con la experiencia laboral la mayoría de los estudiantes tienen dicha experiencia como se indica en la gráfica 3.

**Figura. 3.** Experiencia Laboral

*Fuente:* Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

Los diseños de equipos son una dimensión clave en la formación de gerentes y específicamente en la gestión del talento humano y de los procesos colaborativos como se puede ver en la gráfica 4. diseño de equipos.

**Figura. 4.** Resultados dimensión Comunicación informal

*Fuente:* Elaboración propia.

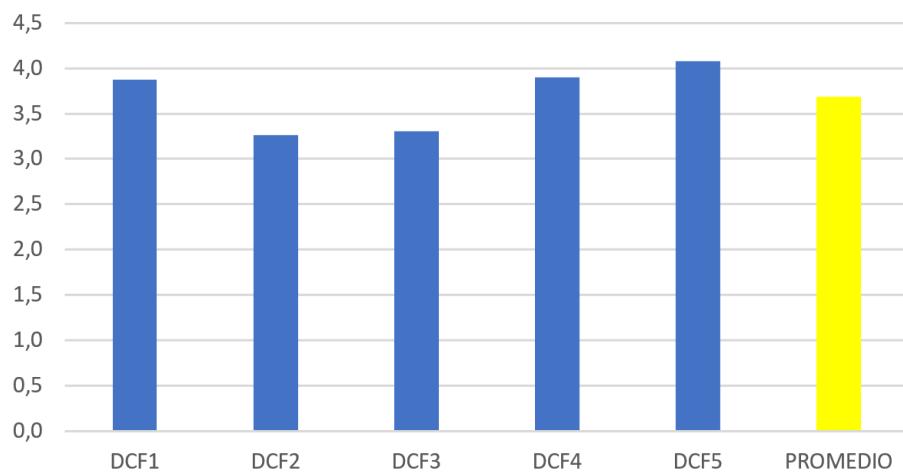
En la gráfica anterior se resaltan las características que componen la dimensión comunicación informal, por ejemplo, la característica DCINF2 se encuentra en un nivel sobresaliente según la escala propuesta por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017); esto significa que el hablar con otras personas y ser capaz de conseguir que las personas se sientan cómodas en distintas situaciones, está incorporada dentro de las competencias de los estudiantes y que por lo tanto es necesario centrarse en otras características. A su vez la característica DCINF5 relacionada con mostrar una auténtica sensibilidad ante los sentimientos de otros, y la DCINF1, la cual hace referencia a Buscar a otros que tienen opiniones distintas y les escucha o; así mismo la característica DCINF4 que crea relaciones interpersonales fuertes con toda una gama de personas diversas, con base en sus respectivos resultados se encuentran en un nivel promedio y están incorporadas dentro de las competencias de los estudiantes, sin embargo, aunque el nivel es aceptable, se requiere fortalecer estos aspectos.

Finalmente, la característica DCINF3 sobre la capacidad para variar de enfoque para comunicarse cuando está ante personas que tienen orígenes distintos se enmarca en los resultados de debilidad, según lo propuesto por Hellriegel, Jackson

& Slocum (2017), esto indica que se requiere más atención debido a que está en un promedio más abajo que las otras características de la dimensión comunicación informal.

La dimensión comunicación formal es clave para el funcionamiento efectivo de los equipos de trabajo, la gráfica 5 presenta los resultados obtenidos.

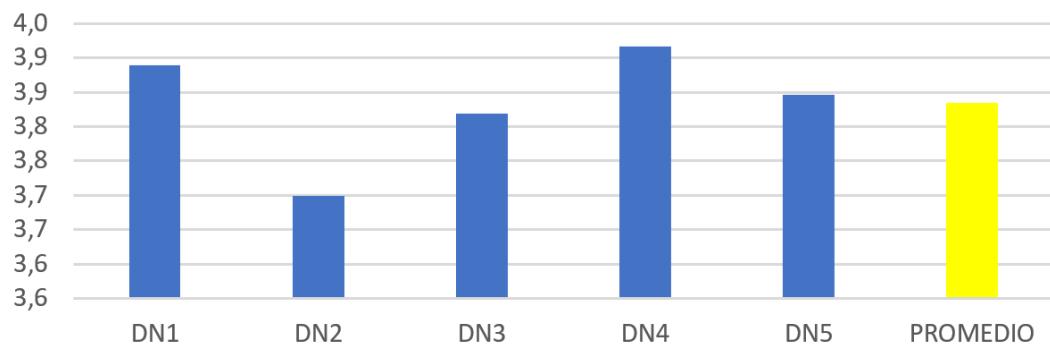
**Figura. 5.** Resultados dimensión de la comunicación formal



**Fuente:** Elaboración propia.

En la gráfica 5 las características de esta dimensión se comportaron de la siguiente manera, la característica DCF5 en la cual se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos, se encuentra en general en un nivel sobresaliente según la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017). Mientras las características DCF1 que informa a las personas de los hechos que son relevantes para ella y la DCF4 sobre escribir de forma clara y concisa están en un nivel promedio, al igual que las características DCF2 en la que hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos y DCF3 cuando hace presentaciones formales maneja muy bien las preguntas del público. En estas características están en un nivel satisfactorio, sin embargo, se debe prestar atención sobre todo en las características DCF2 y DCF3, estas se deben fortalecer para lograr la competencia de comunicación específicamente en la dimensión de la comunicación formal.

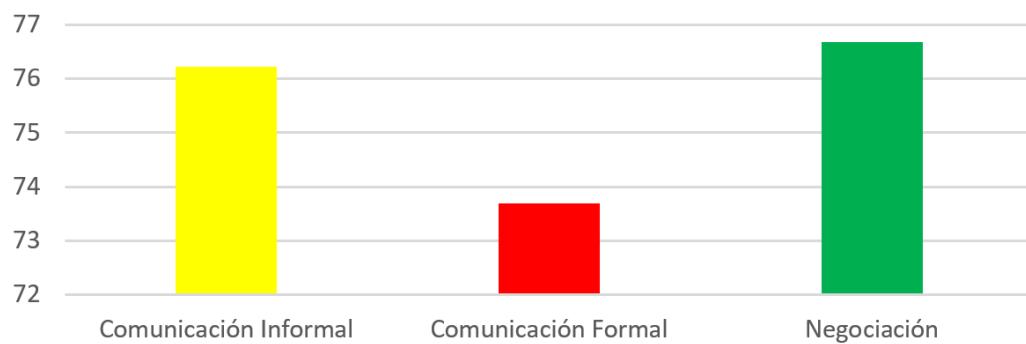
De la misma forma, la negociación constituye una dimensión fundamental de la competencia gerencial orientada a la comunicación, la negociación como una habilidad profesional y una competencia gerencial específica, es particularmente relevante dentro de las Competencias de mercado, los elementos como la capacidad para disuadir e influir en los demás son clave tal como se presenta en la gráfica 6.

**Figura. 6.** Resultados dimensión Negociación

*Fuente:* Elaboración propia.

Como se presenta en la gráfica 6, la característica DN3 es muy hábil para influir en sus homólogos y la característica DN5 que consiste en situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar-ganar, en estas dos características según la propuesta de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), se encuentra en un nivel promedio. Muy cerca de las anteriores características se tiene la DN1 que consiste en sentirse cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder y la DN4 definida como cuando aborda problemas, encuentra soluciones que los demás perciben como justas, estas características están un nivel promedio dentro de los resultados obtenidos. Finalmente, la característica DN2 que consiste en sentirse cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder, se encuentra en un nivel promedio bajo, según lo propuesto por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), esto indica que se requiere más atención a esta característica debido a que está en un promedio más abajo que las otras características.

A manera de conclusión, al agrupar las tres dimensiones el resultado de la competencia comunicación se presenta en la gráfica 7.

**Figura. 7.** Competencia Comunicación

*Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica 7 la dimensión negociación está en un nivel aceptable, sin embargo, la comunicación formal e informal están por debajo del nivel deseado, de allí que los programas curriculares deben diseñar estrategias que les permitan alcanzar los mínimos deseados.

## 5 Discusión

La dimensión de comunicación formal en sus componentes DCF2 y DCF3 dio por debajo del promedio y de acuerdo a lo planteado por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) que sostienen que la comunicación efectiva es “la columna vertebral de la gestión organizacional, no solo como herramienta operativa, sino como competencia estratégica para la toma de decisiones” (p. 148), llevan estos resultados entonces a hacer un análisis, el cual sugiere que la falta de espacios de práctica reales por parte

de los estudiantes, el predominio de metodologías expositivas tradicionales y la escasa retroalimentación formativa sobre habilidades de comunicación oral (Morales & Villavicencio, 2022; Ríos, 2020); además, la ansiedad escénica y la limitada capacitación en técnicas de manejo de preguntas complejas pueden limitar el desempeño estudiantil en presentaciones formales (Bodie, 2010).

En relación con los hallazgos de este estudio, el nivel por debajo del promedio observado en DCF2 y DCF3 puede explicarse por los factores identificados en la literatura internacional mencionados anteriormente, por ejemplo, Shirazi y Mortazavi (2009) encontraron que los estudiantes universitarios suelen mostrar un desempeño intermedio en habilidades comunicativas debido a la falta de entrenamiento sistemático en contextos reales y a la escasa integración de prácticas reflexivas en el currículo. Asimismo, Dogan (2019) destaca que la debilidad en la escucha activa y la interacción oral están relacionadas con la prevalencia de modelos pedagógicos centrados en la transmisión de información, lo que coincide con la tendencia observada en los estudiantes de instituciones educativas superiores en Caldas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma la tesis de Qiao y Wang (2008) donde la comunicación técnica y relacional se desarrollan de manera sinérgica, de allí, que el modelo de Hellriegel, Jackson & Slocum (2017) puede ser una alternativa para lograr una agilidad comunicativa en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos como los actuales porque ofrece un marco accionable, como la implementación de laboratorios de simulación intercultural, sugerida para mejorar las competencias comunicativas que deberían ser revisadas en las instituciones de educación superior sobre escucha activa (PMC, 2024), estas estrategias resonarían con la propuesta de Brinia et al. (2022) particularmente al integrar tecnologías como la realidad virtual para simular reuniones con equipos, esto permitiría a los estudiantes experimentar -y rectificar- sesgos comunicativos en entornos controlados.

Algunas de las estrategias didácticas específicas recomendadas para fortalecer DCF2 y DCF3 se encuentran enmarcadas en la implementación de laboratorios de simulación intercultural, donde los estudiantes puedan practicar presentaciones y manejo de preguntas en contextos diversos, incrementando su autoconfianza y competencia comunicativa (García-Peña, 2022); el uso de tecnologías como la realidad virtual para simular reuniones y exposiciones permite experimentar y corregir sesgos comunicativos en entornos controlados, así lo sugieren Brinia. (2022). De otro lado, la gamificación y los juegos de roles por ejemplo, facilitan el desarrollo de habilidades psicosociales y comunicativas al brindar retroalimentación inmediata y promover la participación activa (Su & Cheng, 2015); además, el entrenamiento en escucha activa y feedback estructurado, así como talleres de manejo de ansiedad escénica y técnicas de storytelling, han demostrado también ser efectivos para mejorar la persuasión y el impacto en presentaciones públicas (Bodie, 2010; Morales & Villavicencio, 2022).

La brecha en habilidades de escucha activa como señala Dogan (2019), se da por que las instituciones educativas suelen privilegiar los modelos transmisivos sobre receptivos, esto podría explicar por qué la competencia comunicativa en lo formal e informal esté por debajo de los niveles aceptables.

Hellriegel et al. (2017) también proponen para mejorar un sondeo contextual que son técnicas para detectar marcos interpretativos subyacentes en interlocutores, preguntas clarificadoras, metodologías para de construir supuestos culturales en negociaciones, y la síntesis integrativa que son los mecanismos para conciliar perspectivas antagónicas sin perder objetividad. Finalmente, esta competencia comunicativa se vuelve importante en los procesos de formación ya que impacta en escenarios globales donde, según KERN AG Training (2024), muchos de los fracasos empresariales se atribuyen a malentendidos interculturales.

Diversos estudios sugieren que esta debilidad puede estar relacionada con la limitada exposición de los estudiantes a experiencias interculturales genuinas durante su formación académica (Spitzberg & Changnon, 2009). La falta de programas de movilidad, intercambios internacionales o actividades colaborativas con personas de distintos contextos culturales restringe el desarrollo de la sensibilidad intercultural y la flexibilidad comunicativa (Deardorff, 2016).

Igualmente, Shirazi y Mortazavi (2009) señalan que la escasa integración de contenidos sobre diversidad y comunicación intercultural en los planes de estudio puede contribuir a que los estudiantes no adquieran estrategias para adaptar su discurso y comportamiento en contextos multiculturales. Esta carencia se traduce en dificultades para reconocer y responder adecuadamente a las diferencias de valores, estilos comunicativos y expectativas sociales, lo que limita la eficacia en la interacción con personas de distintos orígenes.

Las implicaciones para la formación son significativas. La debilidad en DCF3 pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la sensibilidad intercultural mediante metodologías activas, como simulaciones, estudios de caso internacionales, aprendizaje basado en proyectos globales y el uso de tecnologías para conectar con estudiantes y profesionales de otros países (García-Peñalvo, 2022; Brinia, 2022). Además, la promoción de experiencias en entornos heterogéneos, tanto presenciales como virtuales, puede contribuir al desarrollo de competencias de adaptación, empatía y comunicación efectiva en la diversidad (Deardorff, 2016; Spitzberg & Changnon, 2009).

Abordar esta debilidad en DCF3 requiere una apuesta institucional por la internacionalización del currículo, la formación docente en competencias interculturales y la creación de espacios de interacción multicultural que permitan a los estudiantes experimentar y reflexionar sobre la diversidad en la comunicación. Con el propósito de avanzar hacia una formación integral pueda preparar a los futuros profesionales para liderar y colaborar en entornos globales y heterogéneos (Deardorff, 2016).

## 6 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se resalta las percepciones de los propios estudiantes sobre su nivel de preparación en la competencia de comunicación, la cual constituye un indicador relevante para evaluar la efectividad de los procesos formativos, para este caso particular los estudiantes de Administración de Empresas revelaron que se auto percibieron con un nivel positivo de desarrollo en esta competencia, sin embargo, la diferencia de los niveles de desarrollo de los diversos componentes de las dimensiones comunicación informal, formal y de negociación de la competencia comunicativa, sugieren la necesidad de evaluar los enfoques formativos que atiendan de manera equilibrada las diferentes dimensiones desde aspectos técnicos y procedimentales hasta elementos actitudinales y relacionales.

La característica DCINF3, relacionada con la capacidad para variar de enfoque para comunicarse cuando se está ante personas que tienen orígenes distintos, se ubica en el cuadrante de debilidad dentro del análisis propuesto, en línea con lo señalado por Hellriegel, Jackson & Slocum (2017), esta ubicación sugiere una oportunidad de mejora en la adaptación comunicativa en contextos diversos, lo cual podría estar relacionado con una limitada sensibilidad intercultural o falta de experiencia en entornos heterogéneos.

El fortalecimiento de las dimensiones DCF2 y DCF3 requerirá una intervención didáctica más allá de la revisión curricular general, incorporar prácticas activas, tecnologías emergentes y metodologías centradas en el estudiante, que podrían permitir el desarrollo efectivo de habilidades comunicativas estratégicas y relacionales (García-Peñalvo, 2022; Brinia, 2022). La articulación explícita entre los hallazgos empíricos y la literatura internacional, como la de Shirazi y Mortazavi (2009) y Dogan (2019), permite comprender mejor las causas de las debilidades detectadas y orientar estrategias de mejora contextualizadas; específicamente en la capacidad para variar de enfoque al comunicarse con personas de distintos orígenes, que se ubicó en el cuadrante de debilidad. Es especialmente relevante en el contexto actual, donde la diversidad cultural y la interacción en entornos heterogéneos son elementos centrales en la gestión organizacional y educativa.

En este sentido, el hallazgo de esta investigación no debe interpretarse como un detalle menor, sino como la ausencia o debilidad de las características que componen la competencia de comunicación.

Así mismo, el resultado obtenido de una puntuación promedio inferior respecto a otras características de las dimensiones comunicación formal e informal revela una debilidad estructural que debe ser tenida en cuenta en el proceso formativo ya que puede comprometer la eficacia de los equipos a largo plazo, es decir, más que una observación pasiva, estos hallazgos deben actuar como detonador de acciones correctivas estratégicas y sistemáticas por parte de las instituciones educativas.

Si bien los resultados de esta investigación aportan evidencia valiosa, plantea desafíos metodológicos. La relatividad inherente a la interpretación hermenéutica, como señalan Hellriegel et al. (2017), exige complementar estos hallazgos con estudios longitudinales que correlacionen autopercepciones estudiantiles con desempeños laborales reales.

De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda a las instituciones de educación superior y en particular a los programas de administración de empresas implementar estrategias de formación en comunicación intercultural, promover espacios de interacción diversa y fomentar prácticas de escucha activa que fortalezcan la empatía y la flexibilidad comunicativa.

Para futuras investigaciones se recomienda utilizar muestras más representativas para replicar los resultados e incorporar análisis de estadística inferencial para explorar diferencias significativas entre los subgrupos de la muestra con el propósito de enriquecer la interpretación de los resultados.

## 7 Referencias

- Anders, A. (2021). Human-centered leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 423-443. DOI: <https://doi.org/10.1177/23294884211056558>
- Andrews, D. C. (2017). A space for place in business communication research. *International Journal of Business Communication*, 54(3), 325–336. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416675842>
- Bakić-Tomić, L., Dvorski, J., & Kirinić, A. (2015). Elements of teacher communication competence: An examination of skills and knowledge to communicate. *International Journal of Research in Education and Science*, 1(2), 157–166. Recuperado de <https://ijres.net/index.php/ijres/article/view/806>
- Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. En K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of Communication Theory*. Harper & Row.
- Bhardwaj, A. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70–84. Recuperado de [https://www.academia.edu/62861487/Managerial\\_Competencies\\_and\\_their\\_Influence\\_on\\_Managerial\\_Performance\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.academia.edu/62861487/Managerial_Competencies_and_their_Influence_on_Managerial_Performance_A_Literature_Review)
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. Holt, Rinehart and Winston.
- Bisquerra, R. (2014). Metodología de la investigación educativa. La Muralla. Recuperado de <https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-id-166-metodologia-de-la-investigacion-educativa>
- Brinia, V., Poullou, V., & Panagiotopoulou, R. (2022). Organizational communication competence of public secondary school principals: A case study from Greece. *Frontiers in Education*. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279>
- Brinia, V., Kritikos, G., & Panagiotopoulos, K. (2022). The effect of virtual reality on students' public speaking skills. *Education and Information Technologies*, 27, 1323–1342. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10716-3>
- Bodie, G. D. (2010). A racing heart, rattling knees, and ruminative thoughts: Defining, explaining, and treating public speaking anxiety. *Communication Education*, 59(1), 70–105. DOI: <https://doi.org/10.1080/03634520903443849>
- Campo, A., & Oviedo, H. (2008). Aproximación conceptual y metodológica al estudio de la confiabilidad en las mediciones. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(2), 231–255.
- Castro, P. (2021). Competencias comunicativas y su relación con el desempeño gerencial en empresas colombianas. *Revista de Investigación Empresarial*, 18(2), 95–110.
- Cejas, M. F., Rueda, M. J., Cayo, L. E., & Villa, L. C. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31876/rcc.v25i1.27298>
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness* (6th ed.). SAGE Publications.
- Cuadra, E., Castro, M., & Juliá, J. (2018). Competencias profesionales y formación universitaria en América Latina: Desafíos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(26), 19–36.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Wiley, J. (Eds.). (2010). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.

- Deardorff, D. K. (2016). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Díaz, F. (2016). La comunicación como competencia clave en la administración de empresas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 14(3), 110–125.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Dogan, S. (2019). Digital era organizational communication. En *Organizational communication in the digital era* (pp. 1–16). Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27415-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27415-2_1)
- Dogan, A. (2019). Listening as a key skill in intercultural communication. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 15(1), 262–274. DOI: <https://doi.org/10.17263/jlls.547761>
- Felisardo, R., Llinàs, M., & Améstica, L. (2019). Competencias profesionales requeridas por el mercado laboral: Retos para la educación superior. *Educación y Sociedad*, 40(146), 313–330.
- García Ocampo, X., & Echeverri Rubio, A. (2024). Competencias gerenciales del administrador de empresas. *Revista Decisión Gerencial*, 3(8), 14–26. DOI: <https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.56>
- García, F. J., Corell, A., Abella, V., & Grande-de-Prado, M. (2022). Virtual laboratories for skills development in higher education. *Computers in Human Behavior*, 129, 107–120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107120>
- George, D., & Mallory, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El liderazgo resonante crea más*. Ediciones Granica.
- Gómez, A. (2020). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en PYMES. *Revista de Administración y Negocios*, 15(4), 55–70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6535624.pdf>
- González, J., & Ramírez, M. (2019). Las competencias de comunicación en la formación del administrador. *Revista Estudios Gerenciales*, 35(150), 456–465.
- González, J. L., & Estrella, J. P. (2023). Educación del Siglo XXI, competencias, metodologías y estrategias. *Esprint Investigación*, 2(1), 5–15. DOI: <https://doi.org/10.61347/ei.v2i1.5>
- Hart, Z. (2012). Message content and sources during organizational socialization. *Journal of Business Communication*, 49(3), 191–209.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Management: A competency-based approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hernández, J. (2014). El valor de la competencia comunicativa en la gerencia. *Revista Científica*, 32(7), 279–290. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199032627006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Huerta, M. (2015). Competencias comunicativas y funciones gerenciales: Un estudio exploratorio. *Revista de Estudios Gerenciales*, 8(1), 40–55.
- Indeed. (2025). Barreras de la comunicación organizacional y cómo evitarlas. Recuperado de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/barreras-comunicacion-organizacional>

- IEEM. (s.f.). La negociación como competencia organizacional. Recuperado de <https://www.ieem.edu.uy/noticias/la-negociacion-como-competencia-organizacional/69>
- Jiménez, R. (2020). Habilidades comunicativas para el desarrollo del liderazgo en estudiantes de administración. *Revista Educativa*, 11(3), 50–65.
- KERN AG Training. (2024). International success through cultural sensitivity. Recuperado de <https://www.kerntraining.com/en/intercultural-training/cultural-sensitivity/>
- LaGree, D., Houston, J. B., Duffy, M., & Shin, H. (2021). Respectful communication at work... *International Journal of Business Communication*, 60(5), 844–864.
- Laskin, A. V. (2016). Nonfinancial information in investor communications. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 375–397.
- López, M. A. (2019). Competencias gerenciales: Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber*, 31(2), 45–60. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/download/6716/6042>
- Martínez, R. (2017). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Revista de Gestión Comunitaria*, 9(3), 100–115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312499003.pdf>
- Martínez, M. (2017). Estadística aplicada a la investigación educativa. UNED.
- Morales, S. (2018). Comunicación informal y su influencia en la gestión gerencial. *Revista de Gestión y Estrategia*, 7(4), 60–75.
- Morales, H. Á. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. *Revistas de Investigación*, 45(105), 247–273.
- Morales, M. P. E., & Villavicencio, A. R. (2022). Enhancing oral communication skills through peer feedback and self-assessment. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 19(2), 1–18.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
- Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S., Teo, H.-X., Le, P. D., & Reber, B. (2022). Strategic silence in crisis communication. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 219–241.
- Pérez, L. F. (2018). Las habilidades comunicativas contribuyen a hacer del administrador un líder. *Ensayos Académicos*, 5(1), 12–25. Recuperado de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/20d42831-bb7f-4849-b988-f4487b6c8882/content>
- PMC. (2024). The relationship between empathy and listening styles is complex. *Journal of Medical Education*, 10(3). DOI: <https://doi.org/10.1097/01.JME.00010924382.12345.67>
- Porras, M. (2012). La negociación una competencia profesional del gerente.
- Qiao, K., & Wang, Y. (2008). Critical managerial competencies for middle managers in China. *Asian Management Review*, 1(2), 23–35. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ827794>

- Qiao, Q., & Wang, X. (2008). Synergistic development of communication skills. *International Journal of Business Communication*, 45(2), 123–138.
- Osgood, C. E., & Schramm, W. (1954). The process of communication. *Psychological Bulletin*, 51(4), 338–346.
- Ramírez, J. (2019). Competencias profesionales en administración: análisis para el mercado laboral colombiano. *Revista Colombiana de Administración*, 24(2), 75–90. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792019000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792019000200005)
- Ríos, A., Castañeda, L., & Torres, J. (2020). Estrategias para el desarrollo de la comunicación oral en educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(1), 1–17.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Rodríguez Solórzano, D. P. (s.f.). Comunicación assertiva y decisiones gerenciales. Recuperado de <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/198f3ced-d6f4-4a6d-8224-19c87c3b3f1f/download>
- Rogers, P., Campbell, N., Louhiala-Salminen, L., Rentz, K., & Suchan, J. (2007). Journal quality perceptions. *Journal of Business Communication*, 44(4), 403–426. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943607306138>
- Rathee, R., & Rajain, P. (2018). El papel de las habilidades de comunicación. DOI: <https://doi.org/10.24105/gjcmp.7.1.1809>
- Raona. (2025). El impacto del trabajo híbrido en la comunicación interna. Recuperado de <https://raona.com/el-impacto-del-trabajo-hibrido-en-la-comunicacion-interna/>
- Sánchez, P. (2019). Estudio descriptivo de las competencias comunicativas en Administración de Empresas. *Revista Universitaria*, 12(2), 30–44. Recuperado de <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2388/T00031916.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shirazi, A., & Mortazavi, S. (2009). Effective managerial characteristics. *Journal of Business Strategy*, 30(2), 12–19. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ827794>
- Shirazi, F., & Mortazavi, S. (2009). Effective factors on oral communication skills. *Journal of Applied Sciences*, 9(5), 917–922. DOI: <https://doi.org/10.3923/jas.2009.917.922>
- Sias, P. M., & Duncan, K. L. (2020). Organization Facebook, social capital, and organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 431–451.
- Smith, J. M. (2013). Philanthropic identity at work. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943612474989>
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. En D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 2–52). SAGE.
- Su, C. H., & Cheng, C. H. (2015). A mobile gamification learning system. *Journal of Computer Assisted Learning*, 31(3), 268–286. DOI: <https://doi.org/10.1111/jcal.12088>
- Snyder, J. (2011). The central role of communication in developing trust. *The Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills and employability. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847.
- Teleone. (2025). Comunicación Empresarial en 2025. Recuperado de <https://teleone.com.co/telecomunicaciones/comunicacion-empresarial-en-2025/>

- Torres, C. (2017). Impacto de la comunicación efectiva en el liderazgo gerencial. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10(2), 88–102.
- Upadhyaya, A., & Loomba, A. (2023). Estudio sobre habilidades de comunicación en Bhopal. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.5677>
- Vantage. (2024). Comunicación organizacional: Definición, tipos y barreras. Recuperado de <https://www.vantagecircle.com/es/blog/communicacion-organizacional/>
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Recuperado de <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Zendesk. (2024). Comunicación organizacional: qué es y 7 tips para mejorarla. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/communicacion-organizacional/>