

---

## Habilidades interpersonales requeridas para un licenciado en Administración

### Interpersonal Skills Required for a Bachelor of Administration

Alejandra Bautista Navarro,<sup>1</sup> Carlos Sangabriel Rivera,<sup>2</sup> Sandra Luz Domínguez López<sup>3</sup> y Elani Bravo Arizmendi<sup>4</sup>

**Sumario:** 1. Introducción, 2. Justificación, 3. Desarrollo, 4. Conclusiones, Fuentes de información

#### Resumen

El objetivo de la investigación fue identificar y describir las habilidades interpersonales que un licenciado en Administración debe poseer para generar un efecto beneficioso en una empresa. Se tomó como objeto de estudio a empresas xalapeñas del estado de Veracruz y los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Veracruzana región Xalapa. Se realizó el desglose de las habilidades interpersonales y se aplicaron dos instrumentos de estudio. El primero fue respondido por los estudiantes y se enfocó en conocer las habilidades que consideran tener; el segundo instrumento fue respondido por gerentes y dueños de empresas, y se enfocó en identificar las habilidades interpersonales que son importantes y requeridas por las empresas. Con los resultados obtenidos se hizo un comparativo y se logró identificar las áreas de oportunidad en la formación de los estudiantes.

**Palabras clave:** Habilidades interpersonales, licenciado en Administración, empresas, evaluación.

#### Abstract

The objective was to identify and describe the interpersonal skills that a graduate in Administration must possess to generate a beneficial effect in a company. Xalapa

---

<sup>1</sup> Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial. Docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana. Candidata a investigadora nacional.

<sup>2</sup> Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico. Docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana. Candidato a investigador nacional.

<sup>3</sup> Doctora en Gestión y Control. Docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana.

<sup>4</sup> Licenciada en Administración.

companies from the State of Veracruz and the students of the bachelor's degree in administration at the Universidad Veracruzana region of Xalapa were taken as the object of study. The breakdown of interpersonal skills was carried out and two study instruments were applied. The first was answered by the students and focused on knowing the skills they consider they have; the second instrument was answered by managers and business owners and focused on identifying the interpersonal skills that are important and required by companies. With the results obtained, a comparison was made and it was possible to identify the areas of opportunity in the training of the students.

**Keywords:** Interpersonal Skills, degree in Administration, business, evaluation.

## **1. Introducción**

Las habilidades interpersonales se pueden definir como aquellas herramientas indispensables para la creación y mantenimiento de relaciones, que son fundamentales para el logro de objetivos personales y profesionales.

Esta investigación identifica las habilidades interpersonales más destacadas en la literatura sobre el tema y muestra una comparación entre las habilidades que requieren algunas empresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz, así como aquellas que poseen los licenciados en Administración de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

Es importante reconocer que estas habilidades no solo son de utilidad para alcanzar el éxito académico y profesional, sino también para la creación de relaciones sanas y duraderas, fomentar un mejor ambiente de trabajo y un agradable entorno social, que mejora el proceso de comunicación, generando empatía y comprensión hacia los sentimientos de los demás.

## **2. Justificación**

Se requiere que dentro de una organización se reconozca el impacto de las acciones, decisiones y actitudes de los individuos, la manera en la que se comportan y relacionan con los demás y el efecto que tienen en ellos; así como dar reconocimiento a las habilidades con las que los licenciados en Administración deben contar en el mundo laboral generando conciencia en la implementación de estas desde la formación académica o incluso desde la formación en el hogar, ya que estas habilidades son adquiridas por la experiencia y la influencia de los círculos sociales en los cuales se encuentran expuestas las personas, de cierta manera son el reflejo del entorno y de los valores.

Según González (2021), estas habilidades interpersonales pertenecientes al siglo XXI se están volviendo reconocidas y valoradas por las empresas y el mundo laboral; por lo cual es prioridad agregarlas en el currículo, debido a que sirven para resolver problemas de trabajo en equipo, tomar buenas decisiones y fomentar el pensamiento crítico.

Sin embargo, para esto se debe generar conciencia de las habilidades con las que se cuenta y aquellas que presentan alguna deficiencia, pero para tener una idea acertada de cuáles son y en qué se deben mejorar. Se debe realizar un análisis personal respecto de las habilidades interpersonales que los licenciados en Administración tienen y que han ido obteniendo durante el transcurso de su formación profesional; así como cuáles son aquellas que el mercado necesita.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1 Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales, de acuerdo con Baque, Lisenia, Viteri, Danilo, Izquierdo y Aida (2022) ayudan a tener una sana comunicación con las demás personas, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender el mensaje que se nos quiere hacer llegar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para asegurar una correcta interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de una buena comunicación. Es gracias a su correcto desarrollo que se logra una buena interrelación y se permite la transmisión de información completa o una orden bien dictada.

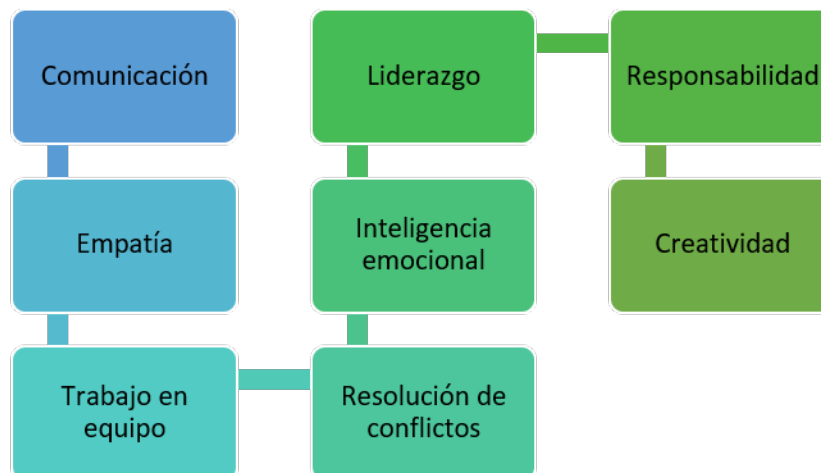
Las habilidades sociales y las habilidades interpersonales no deben confundirse, puesto que las habilidades sociales se encargan de los comportamientos que se tiene como individuos hacia los demás y las cuales ayudan con la generación de las relaciones sociales, adquiridas principalmente por la observación y la enseñanza de terceros, tales como maestros, compañeros, familiares, etcétera; mientras que las habilidades interpersonales son las capacidades que se deben tener para poder conservar la relación ya creada, por medio de la comprensión y la implementación de estas habilidades.

Las habilidades en una empresa, según Baque y otros (2022) “Son una herramienta que permiten que los gerentes fortalezcan la relación con los empleados, al igual que incentivar la mejora de la productividad institucional; cuando el gerente alcanza estos resultados, el desempeño del personal a su cargo llega a ser más fructífero, destacando así sus destrezas de liderazgo” (pág. 1).

Las habilidades interpersonales son una manera de empatizar, comprender y escuchar a los empleados, mejorar el desempeño, las relaciones internas y externas que se tienen

en una empresa; comprender las necesidades de los clientes y colaboradores, establecer vínculos leales y crear una relación con los proveedores; aumentan la confianza entre colaboradores y establecen un ambiente positivo que, a su vez, aumenta la productividad. A continuación, se muestran las habilidades interpersonales más destacadas y su definición:

Figura 1. Ejemplos de habilidades interpersonales



**Comunicación:** De acuerdo con Zayas (2012), cumple una función social y es lo que resulta de la interacción entre las personas. Es fundamental el conocimiento mutuo y del mensaje para el éxito de esta.

**Empatía:** Para Calderón (s.f.): “Ser empático aumenta la productividad y la eficacia para resolver conflictos. La empatía es clave de la inteligencia emocional que se pone de manifiesto a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás; está relacionada con un buen liderazgo” (pág.1).

**Trabajo en equipo:** De acuerdo con Robbins (2022), genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. La administración busca que sus organizaciones incrementen el desempeño.

**Liderazgo:** De acuerdo a Valencia (2015), “El liderazgo debe incrementarse por todos los medios y formar parte de los programas de capacitación de personal en cualquier organización”.

**Inteligencia emocional:** Alegre (2020) define la inteligencia emocional como el conocimiento para la toma de decisiones.

Resolución de conflictos: Es la habilidad en la que se establece un proceso por medio del que se busca la solución adecuada a la problemática presentada, de manera personal o con otros integrantes involucrados.

Responsabilidad: Según Castaño, Anggy y Arias (2021), este concepto se entiende como la “Forma de actuar responsable de una organización para con sus grupos de interés. Esta variable se ha hecho objeto de investigación por generar valor en las empresas a través de los activos intangibles, como la reputación corporativa, que hace referencia a la percepción de los grupos sobre las compañías” (pág. 1).

Creatividad: De acuerdo con Gutiérrez (2014), la creatividad es una técnica para resolver problemas, que es aplicable a multitud de actividades que realizan los humanos.

### **3.2 Beneficios de las habilidades interpersonales en un licenciado en Administración**

El beneficio principal de contar con un gran número de habilidades interpersonales es la ventaja competitiva que se establece ante otros candidatos para aspirar a un puesto de trabajo, debido a que no solo se valoran los conocimientos sino que también la manera de aplicarlos y de relacionarse con los demás.

Las empresas mejoran el liderazgo de quienes lo ejercen. Al saber dirigir y no imponer, se implementa la escucha a los colaboradores, ayuda en la resolución de problemas, a identificar el perfil y valor de cada trabajador, a realizar análisis críticos y analíticos de los colaboradores; se identifican los procesos y las tendencias de los consumidores, motiva a los empleados, mejora la dinámica del trabajo en equipo, añade la persuasión y negociación con los consumidores y enriquece la atención al cliente.

Los beneficios personales que estas habilidades tienen para los licenciados en Administración son el aumento de posibilidades de alcanzar las metas profesionales, mejores oportunidades laborales, renombre en el ámbito empresarial, facilidades en el ejercicio de los diversos puestos de trabajo y una mejor adaptabilidad a las empresas.

Según Rey y Peña (2021), contar con estas habilidades “Facilita el desarrollo interpersonal y contribuyen a mejorar su desempeño personal y profesional; a mejorar sus actitudes, posturas y formas de actuar cotidianas. Y proporciona mayor facilidad para interactuar, comunicarse, y trabajar en equipo de forma empática y sinérgica” (pág. 18-19).

### **3.3 Importancia de las habilidades interpersonales en el mundo laboral**

Las habilidades interpersonales son requeridas por las empresas por el efecto que estas tienen, no solo en la persona que las posee, sino también en el entorno en el que se desarrollan, pues generan un impacto en los colaboradores y brindan una buena imagen en los consumidores. Una persona que posea una gran cantidad de habilidades interpersonales será más productiva, apoyará en el desarrollo y crecimiento de la empresa, resolverá conflictos, mejorará los procesos de comunicación, impactará en el ambiente laboral y aportará en el trabajo en equipo.

Para el mundo laboral no solo importan los conocimientos teóricos, sino la manera en cómo son aplicados, y es ahí, en la práctica, en donde se encuentra la importancia de las habilidades interpersonales, debido a que el impacto que pueden generar en las empresas es muy significativo y puede marcar la diferencia en comparación con otras empresas; generando, así, una ventaja competitiva.

De igual forma, Rey y Peña (2021) señalan algunas apreciaciones de la importancia de las habilidades interpersonales en los negocios empresariales:

- El éxito en la gestión organizacional de una empresa se sustenta en el desarrollo de las cualidades y habilidades del empresario.
- El fortalecimiento de las habilidades interpersonales se puede dar a través de la formación, el entrenamiento y la simulación.
- La creación y consolidación de una marca personal con carácter diferenciador y competitivo es fuente de proyección en los negocios.
- La capacidad emprendedora está en el acople de procesos administrativos y desarrollo de competencias blandas.
- El liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otros; constituyen el motor de negociación y promoción empresarial.

### **3.4 Metodología**

El tipo de investigación llevada a cabo fue cualitativa de acción, definida por la Universidad Veracruzana en *Introducción a la investigación: guía interactiva* (s.f.) como un “Tipo de investigación aplicada, destinada a encontrar soluciones a problemas que tenga un grupo, una comunidad, una organización. Los propios afectados participan en la misma” (pág.1), la cual va dirigida al análisis de cualidades y tiene como propósito entender las características de algo, tal como lo es la forma de ser de un sujeto o los atributos físicos de este. Este método analiza y recopila la información de los individuos, sociedades u objetos, por medio de entrevistas, encuestas, observaciones, recopilaciones de datos, grupos focales, etcétera.

El diseño de investigación utilizado es la no experimentación, la cual Vallejo (2002) describe como aquellos aspectos por descubrir que tiene el investigador. Este no manipula las variables, más bien se trata de un proceso de observarlas en su estado natural y la relación que existe entre estas, lo que, a su vez, da la pauta para la creación de una hipótesis; de igual forma, este se dividen en dos grupos: descriptivos y analíticos.

En este caso, se utilizó el diseño descriptivo en el cual únicamente se retratan los sucesos que están siendo estudiados; de igual forma para esta investigación se ocupará el estudio transversal el cual, observa y describe los elementos y su relación en un momento determinado y de una muestra definida.

Como elementos se tienen las habilidades mismas que presentan los licenciados en Administración y las que son requeridas por las empresas, observando su relación; para identificar cuáles son aquellas que los licenciados desarrollan y preparan a lo largo de su carrera y aquellas que ya son requeridas e importantes para las empresas, se aplican los cuestionarios a los estudiantes de dicha licenciatura y a las empresas con giros de comercio y de servicios, puesto que representan el mayor porcentaje de las empresas en la ciudad de Xalapa, Veracruz y son el mercado laboral más recurrente de los Administradores.

### **3.5 Muestra**

El tamaño de la muestra fue de 68. Siendo este el número a considerar tanto para los estudiantes en Administración, de la Facultad de Contaduría y Administración región Xalapa, así como para las empresas de servicios y de comercio en la ciudad de Xalapa, especialmente en la zona universitaria y zona centro.

### **3.6 Recolección de datos**

Se aplicaron dos instrumentos, el primero tuvo el propósito de adquirir información en relación con las habilidades interpersonales que tienen los Licenciados en Administración de la Universidad Veracruzana región Xalapa y el nivel en el cual las desarrollan, ya sea sobresaliente, destacado, satisfactorio o no satisfactorio; el segundo instrumento recopiló información de las empresas respecto de las habilidades que son requeridas o consideradas importantes para los gerentes, directores ejecutivos o dueños de las empresas de servicios y comercio en Xalapa, Veracruz ubicadas en la zona universitaria y zona centro. Lo anterior, con la finalidad de presentar una relación entre las habilidades que son solicitadas y cubiertas por los Licenciados en Administración, así como analizar en cuáles necesita mejorar.

Para la encuesta dirigida a los alumnos se establece una escala de medición cualitativa, basada en una escala de evaluaciones de desempeño con las siguientes opciones de respuesta: Sobresaliente, Destacado, Satisfactorio y No satisfactorio.

De igual manera, para la encuesta dirigida a las empresas, se utiliza una escala cualitativa basada en la escala de Likert con las siguientes opciones de respuesta: muy importante, importante, indiferente, poco importante y no es importante. Basándose en la Teoría de medición de Martha Alles y Modelo 360, se desarrolló un instrumento para el diagnóstico y evaluación de habilidades interpersonales.

La aplicación de las encuestas fue por medio digital, mandando un link a los grupos oficiales y de difusión de los Licenciados en Administración de la Universidad Veracruzana Región Xalapa; mientras que para las encuestas de las empresas fue de manera presencial con un dispositivo móvil y de igual manera enviando el link a personas cercanas cuyo puesto era directivo, gerente general o dueño de una empresa. El medio por el cual se aplicaron las encuestas es Google Forms, el cual permite tener un mayor alcance, facilita el manejo y acceso a la encuesta y las estadísticas brindadas por parte de la aplicación. Las 136 respuestas obtenidas en total fueron evaluadas, analizadas y presentadas principalmente en formato de estadística.

### **3.7 Resultados**

En la siguiente tabla se muestra una comparación de las habilidades y el nivel en el cual se obtuvo el mayor número de respuestas tanto para empresas como para Licenciados en Administración, además, se encuentran organizadas de la más importante a la menos importante con base en los resultados obtenidos y la comparación entre ambas respuestas; aunque los porcentajes no estén organizados de mayor a menor visualmente, se organizaron comparando ambas respuestas.

Se demuestra que la responsabilidad es la habilidad más importante para las empresas y una de las más sobresalientes para los Licenciados en Administración, con 83.8% equivalente a 57 respuestas de las empresas y 51.5% igual a 35 respuestas de los Licenciados en Administración, empatada con comunicación y trabajo en equipo respecto a porcentajes, pero menores en el rango ya que éstas obtuvieron el mayor número de respuesta en destacado, mientras que responsabilidad lo obtuvo en sobresaliente; la segunda habilidad más importante es el respeto y escucha activa con 50% equivalente a 34 respuestas de los licenciados y 70.6% que son 48 respuestas de las empresas, y la tercera más importante es la empatía con 44.1% equivalente a 30 respuestas de los licenciados y 58.8% igual a 40 respuestas de las empresas. De igual forma, la menos importante es



Tabla 2. Comparación de respuestas

Habilidad	Nivel (de mayor a menor importancia)	
	Estudiantes	Directores, gerentes o dueños
Responsabilidad	Sobresaliente (51.5%)	Muy importante (83.8%)
Respeto y escucha activa	Sobresaliente (50%)	Muy importante (70.6%)
Empatía	Sobresaliente (44.1%)	Muy importante (58.8%)
Toma de decisiones asertivas	Destacado (60.3%)	Muy importante (66.2%)
Comunicación	Destacado (51.5%)	Muy importante (83.8%)
Trabajo en equipo	Destacado (51.5%)	Muy importante (75%)
Liderazgo	Destacado (41.2%)	Muy importante (73.5%)
Motivación	Destacado (42.6%)	Muy importante (57.4%)
Resiliencia	Destacado (44.1%)	Muy importante (55.9%)
Resolución de conflictos	Destacado (35.3%)	Muy importante (70.6%)
Inteligencia emocional	Destacado (38.2%)	Muy importante (60.3%)
Creatividad	Destacado (36.8%)	Muy importante (52.9%)

la creatividad con el porcentaje menor en el nivel de más importante a consideración de las empresas (52.9%) y uno de los más bajos en el nivel de destacado (36.8%) para los Licenciados en Administración.

Como demuestran los resultados, todas las habilidades se consideran muy importantes para las empresas, sin embargo, difieren de acuerdo con los porcentajes presentados y en el caso de los Licenciados solo tres de estas las desarrollan de manera sobresaliente y las demás de forma destacada, de igual manera con diferentes porcentajes.

### 3. Conclusiones

Las habilidades interpersonales son la capacidad para crear y conservar una relación basada en la comprensión e implementación de conductas o acciones desarrolladas,

éstas son pieza fundamental para el logro de objetivos personales y profesionales pues no solo ayuda con la conservación de relaciones positivas sino, que también refuerza la creación de relaciones profesionales. Además, para las partes involucradas en esta investigación, siendo los Licenciados en Administración la primera parte, éstas son una manera de comprender, escuchar y empatizar con los demás mientras, que, para las empresas, son más como herramientas para tener equipos de trabajo eficientes y mejores procesos de comunicación interna.

Los resultados obtenidos muestran que todas las habilidades interpersonales son importantes para las empresas, aunque en distintos niveles; para las empresas la responsabilidad y la comunicación son las habilidades más importantes; mientras que, para los Licenciados en Administración, solo 3 de 12 habilidades las desarrollan de manera sobresaliente en al menos un 44.1% siendo éstas la responsabilidad, el respeto y escucha activa y la empatía, pero el resto es desarrollado de manera destacada con porcentajes menores de hasta 35.3%. Cabe mencionar que las habilidades con porcentajes menores son la creatividad, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos.

Con base en lo demostrado, al menos la mitad de las empresas consideran las habilidades interpersonales como requisitos en el desempeño laboral y, en el caso de los Licenciados en Administración, menos de la mitad desempeñan de manera destacada algunas de estas habilidades, lo que indica que no todos los Licenciados en Administración desarrollan estas habilidades de manera que sea provechosa para las empresas, lo que da la pauta a un análisis y reforzamiento de dichas habilidades, ya sea de manera personal o con el apoyo y crecimiento académico.

En conclusión y con base a los resultados, se observa que las habilidades interpersonales son muy importantes para las empresas como un requisito directa o indirectamente solicitado, el cual puede mejorar su desarrollo por medio de una enseñanza directa o indirecta, como por ejemplo, con la implementación de diversas herramientas, tales como cursos, pláticas y ejercicios que se implementen durante el desarrollo profesional de una persona, para, de este modo formar profesionales íntegros y bien preparados que puedan mejorar el ambiente de una empresa y crear un cambio positivo. Se puede sugerir que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo enfocados en fortalecer estas habilidades en todos los niveles jerárquicos. Además, es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore y respete la aplicación de dichas habilidades.

## **Fuentes de información**

- Aguilar-Barojas, S., (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11 (1-2), 333-338.
- Alegre Rosselló, A. (2020). *Dirigir con inteligencia emocional: (1 ed.)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/216147?page=13>
- Baque Villanueva, Lisenia Karina, Viteri Intriago, Danilo Augusto, & Izquierdo Morán, Aída Margarita. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), e18. Epub 01 de abril de 2022. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&tlng=es)
- Castaño-Ramírez, Anggy Daniela, & Arias-Sánchez, Samuel. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 122-146. Epub September 11, 2021. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- Calderón, C. (5). beneficios de la empatía en el trabajo. InfoJobs.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe1/2007-7890-dilemas-8-spe1-00016.pdf>
- González, M. G., Enciso, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. (2021). La importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *POLI, Politécnico Gran Colombiano*, 2(2). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/citationstylelanguage/get/acm-sig-proceedings?submissionId=2646&publicationId=2437>
- Gutiérrez Colmenero, A. T. (2014). *La creatividad y tu negocio: (ed.)*. Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/51370?page=17>.
- Introducción a la Investigación: guía interactiva. (s. f.). <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Rey Romero, M. R. & Peña Lapeira, C. J. (2021). *Las Competencias Blandas en el emprendimiento: (1 ed.)*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/231775>
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2024). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Pentice Hall.
- Tapia, L. I., Palomino, M. A., Lucero, Y., & Valenzuela, R. (2019). Pregunta, hipótesis y objetivos de una investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.12.003>
- Valencia Tovar, Á. (2015). *El liderazgo, clave del éxito en la empresa: (1 ed.)*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://elibro.net/es/ereader/>

bibliotecauv/222463?page=19

Vallejo, Maite. (2002). El diseño de investigación: una breve revisión metodológica. Archivos de cardiología de México, 08-12. Recuperado en 30 de mayo de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140599402002000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140599402002000100002&lng=es&tlng=es)

Zayas Agüero, P. M. (2012). La comunicación interpersonal: (ed.). B - EUMED. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/51694?page=7>