

Análisis de percepciones de las habilidades directivas en una dependencia del sector público estatal en Veracruz, México

Analysis of Perceptions of Managerial Skills in the Public Sector

Dulce Yaneth López Romero¹ 



Artículo de Investigación

Fecha Recibido
17 de noviembre de 2024

Fecha Aprobado
24 de junio de 2025

Fecha Publicación
30 de junio de 2025

Creative Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada 4.0
Internacional



Resumen

Problemática. La falta de desarrollo de habilidades directivas en el sector público puede acarrear consecuencias graves, afectando la eficacia de la gestión, la innovación, la motivación, la rendición de cuentas, la transparencia y la legitimidad del gobierno. Por lo tanto, es crucial invertir en líderes capaces de enfrentar los desafíos actuales del sector público. **Objetivos.** Analizar la percepción de las habilidades directivas en los servidores públicos de una dependencia del sector público estatal, tales como: liderazgo, comunicación, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo, con la finalidad de evaluar cuál de éstas es la más relevante en su desempeño. **Materiales y métodos.** Se llevó a cabo un estudio descriptivo de corte transversal y correlacional entre servidores públicos de una dependencia del sector público estatal en Veracruz, México. Se utilizó un cuestionario como herramienta de recolección de datos, aplicado a través de Google Forms. Se buscó y utilizó un instrumento validado para medir cinco dimensiones de habilidades directivas: liderazgo, comunicación, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Los datos recopilados fueron procesados en SPSS

¹ Universidad Veracruzana, Xalapa, México. Licenciada en Administración, Maestra en Ciencias Administrativas, Maestra en Gestión Pública Aplicada, Doctora en Ciencias en Alta Dirección y Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. dullopez@uv.mx, @dulceyaneth7, enlace ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8712-3270>



*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Cómo citar este artículo /To
reference this article: López-
Romero, D. Y. (2025). Análisis de
percepciones de las habilidades
directivas en una dependencia
del sector público estatal en
Veracruz, México, *Revista GEON*
(Gestión, Organizaciones Y Negocios),
12(1), e-1073. [https://doi.
org/10.22579/23463910.1073](https://doi.org/10.22579/23463910.1073)

V25 para obtener correlaciones entre las dimensiones identificadas. **Resultados y discusión.** El estudio encontró que existe una correlación positiva débil entre las dimensiones liderazgo y trabajo en equipo. Además, se observaron correlaciones muy débiles entre las dimensiones liderazgo y comunicación, así como entre las dimensiones liderazgo y motivación. Sorprendentemente, no se encontró una correlación significativa entre las dimensiones liderazgo e inteligencia emocional. Estos resultados indican que, en el conjunto de datos analizados, la relación entre liderazgo y las otras dimensiones medidas es mayormente débil, con algunas correlaciones incluso insignificantes. **Conclusiones.** Los hallazgos destacan la importancia de considerar otras habilidades directivas además del liderazgo, y sugieren que factores no explorados en este estudio podrían tener un impacto significativo en estas variables. **Contribución/originalidad.** Este estudio aporta al análisis subnacional al ser uno de los primeros en examinar habilidades directivas en una dependencia del Gobierno del Estado de Veracruz, resaltando su importancia y efectos en la percepción de los servidores públicos

Palabras clave: Liderazgo; Comunicación organizacional; Motivación laboral; Inteligencia emocional; Trabajo en equipo

Códigos JEL M12, M54, J45, H83

Abstract

Problematic: The lack of development of managerial skills in the public sector can have serious consequences, affecting the effectiveness of management, innovation, motivation, accountability, transparency, and government legitimacy. Therefore, it is crucial to invest in leaders capable of facing the current challenges of the public sector. **Objectives:** To analyze the perception of managerial skills, such as leadership, communication, motivation, emotional intelligence, and teamwork, with the aim of evaluating their importance in the public sector. **Materials and methods:** A descriptive, cross-sectional, and correlational study was conducted among public servants of a governmental department in Veracruz. A questionnaire was used as a data collection tool, administered through Google Forms. A validated instrument to measure five dimensions of managerial skills was sought and used. The collected data were processed in SPSS V25 to obtain correlations between the identified dimensions. **Results and discussion:** The study found a weak positive correlation between leadership and teamwork. Additionally, very weak correlations were observed between leadership and communication, as well as between leadership and motivation. Surprisingly, no significant correlation was found between leadership and emotional intelligence. These results indicate that, in the dataset analyzed, the relationship between leadership and the other measured variables is mostly weak, with some correlations even being insignificant. **Conclusions:** The findings highlight the importance of considering other managerial skills besides leadership and suggest that factors not explored in this study could have a significant impact on these variables. **Contribution/originality:** This study contributes to subnational analysis by being one of the first to examine managerial skills in a department of the Government of the State of Veracruz, emphasizing their importance and effects on the perception of public servants.

Keywords: Leadership; Organizational Communication; Work Motivation; Emotional Intelligence; Teamwork

JEL Codes: M12, M54, J45, H83

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Cómo citar este artículo /
To reference this article:
López-Romero, D. Y. (2025).
Análisis de percepciones de
las habilidades directivas en
una dependencia del sector
público estatal en Veracruz,
México, *Revista GEON (Gestión,
Organizaciones Y Negocios)*,
12(1), e-1073. <https://doi.org/10.22579/23463910.1073>

Introducción

La gestión efectiva en el sector público requiere más que solo conocimientos técnicos; exige un conjunto sólido de habilidades directivas que permitan a los mandos medios y superiores enfrentar desafíos complejos y conducir a sus equipos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Al respecto, los mandos medios y superiores no consideran importante contar con habilidades directivas que impacten en mejorar el clima organizacional y en el alcance de los objetivos de la institución.

En este contexto, el objetivo de este texto es estudiar la percepción de las habilidades directivas, tales como el liderazgo, comunicación, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo, con la finalidad de evaluar su importancia en el sector público. Se trata de una investigación exploratoria, en la que se analizan cinco elementos importantes de las habilidades directivas: liderazgo, comunicación, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo, a fin de medir el nivel de importancia que tienen en los servidores públicos.

En consecuencia, el primer apartado de este artículo presenta el marco teórico que describe el contexto del liderazgo. En el segundo apartado, se detalla la metodología, incluyendo la aplicación del Cuestionario de Habilidades Directivas. A continuación, se presentan los resultados y, finalmente, la discusión y las conclusiones.

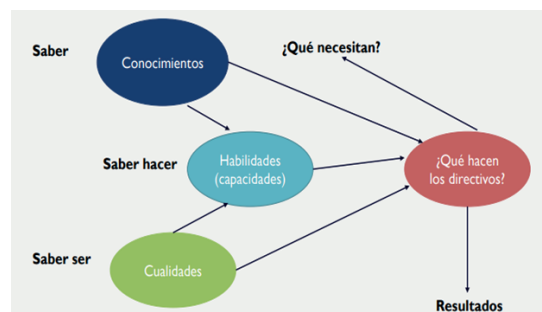
Contexto teórico

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional es impulsada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugiere la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades que tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía: toma de decisiones y solución de problemas, pensamiento creativo y analítico, comunicación y habilidades interpersonales, autococonocimiento y empatía, y manejo de las emociones y del estrés

Según Coello et al. (2021), las habilidades directivas están estrechamente ligadas al liderazgo, en el cual los profesionales desarrollan competencias que los capacitan para ser líderes más eficaces, aplicando herramientas comprometidas con el éxito organizacional. Por ende, estas habilidades se consideran un conjunto identificable donde el individuo asume el control de sus acciones y comportamiento.

Es decir, para que los ejecutivos en el sector público alcancen los resultados esperados, es necesario que desarrollen de manera permanente las habilidades directivas que les permitan conducir su actuar diario y la de sus colaboradores.

Al respecto, Madrigal (2009) destaca que para que un directivo sea exitoso debe saber “conocer”, saber “hacer” y saber “ser”.

Grafica 1. Elementos de funciones directivas


El liderazgo está relacionado con el actuar de un líder, quien debe tener credibilidad y reconocimiento por parte de los seguidores, para desempeñar adecuadamente su función y rol, como describe Cabrera-Moya (2014) al discutir la relación entre el liderazgo y su influencia en el sector público.

En este sentido, las habilidades directivas en el sector público abarcan tanto el saber ser, como el saber hacer, siendo su ausencia un obstáculo para la toma de decisiones, como lo señalan González et al. (2022). Por otro lado, Islami et al. (2020) destacan que aún persiste la tendencia a individualizar y personificar el proceso de gestión, lo que dificulta la eficacia, ya que ninguna persona sola puede gestionarlo todo.

Para lograr resultados deseables, los líderes deben otorgar significado y desafiar a sus seguidores con nuevos proyectos, promoviendo el pensamiento creativo y delegando responsabilidades, como mencionan Islami et al. (2020). En la administración pública, Martínez Viñado (2010) destaca que es muy importante adecuar

el estilo de liderazgo a cada grupo y miembro individual del equipo.

La propuesta de una “pirámide de habilidades directivas” por Reh (2009), tal como lo menciona Pereda et al. (2014), organiza los talentos necesarios para diferentes niveles de responsabilidad. Conforme se asciende en la jerarquía corporativa, las habilidades de liderazgo adquieren mayor importancia en comparación con el conocimiento técnico, siendo esta última la habilidad más difícil de aprender y desarrollar.

Para definir el liderazgo en este contexto, según Román et. al. (2018), se puede afirmar que “el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien a su vez debe contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, además de poseer credibilidad y reconocimiento por parte de sus seguidores”

La gestión pública desempeña un papel fundamental al administrar los recursos del Estado para cumplir eficientemente con sus funciones, incluida la de servir mejor a los ciudadanos. Es decir, la solución consiste en fortalecer la capacidad de gobierno para que las instituciones públicas puedan cumplir con su misión, como lo sostiene Román (2018).

De acuerdo con Ysa (2015), los directivos públicos profesionales, responsables de tomar decisiones en las organizaciones que gestionan, tienen la capacidad de expresar sus preferencias y estilos en los resultados organizativos. Aunque están sujetos al mandato político, se les reconoce una

esfera propia de toma de decisiones que se ejerce dentro de marcos contractuales basados en el principio de responsabilidad por resultados (Longo, 2002).

No obstante, Paz (1990) describe que en el interior del Estado mexicano hay una contradicción enorme, ya el cuerpo de tecnócratas y administradores, es decir, la burocracia profesional, los servidores públicos especializados, comparten los privilegios y los riesgos de la administración pública con los amigos, los familiares y los favoritos del presidente o gobernante en turno, esto es lo que él llama patrimonialismo mexicano.

En este sentido cobra mayor relevancia analizar la importancia de las habilidades directivas en una dependencia del sector público en México, reflexionando teóricamente si realmente es importante desarrollar habilidades como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, o basta con tener lazos de orden personal con el jefe en turno, para ser directivo en el sector público estatal.

Materiales y métodos

El presente artículo corresponde a un estudio descriptivo, de corte transversal y correlacional, aplicado a los servidores públicos de una dependencia gubernamental del Estado de Veracruz, México. Al momento de aplicar la encuesta la institución contaba con un total de 2.540 trabajadores distribuidos en todos los niveles jerárquicos, en el periodo octubre-noviembre

de 2023, fecha en que se realizó la investigación.

La hipótesis es que el liderazgo es la habilidad directiva más importante en el sector público, por encima de habilidades como la comunicación, motivación, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

La recolección de los datos se realizó con el cuestionario como técnica cuantitativa. En primer lugar, se realizó la búsqueda e investigación de un instrumento validado para medir las 5 dimensiones de las habilidades directivas. Se adaptó la Encuesta de percepciones de habilidades directivas (Anexo 1), la cual mide el nivel de percepción de las habilidades directivas, distribuidas por las dimensiones descritas previamente, con un total de 39 ítems. En la Tabla 1 se presentan los ítems correspondientes a las dimensiones o variables.

Tabla 1. Preguntas de la encuesta

Dimensión	Pregunta
Liderazgo	1-12
Comunicación	13-20
Motivación	21-27
Inteligencia emocional	28-31
Trabajo en equipo	32-39

Se utilizó la escala de Likert. Se pretende explicar la incidencia simultánea de una variable sobre otra, es decir correlacional, que pretende medir el grado de asociación entre dos o más categorías o variables.

Unidad de estudio

Tamaño del universo o población:
2.540 servidores públicos

Error máximo aceptable: 10%
 Porcentaje estimado de la muestra: 50%
 Nivel de confianza: 90%
 Resultado del tamaño de la muestra: 67

Una vez realizado esto se aplicó la encuesta a través de Google Forms, entre los días 16 al 30 de noviembre y 1 al 15 diciembre de 2023, obteniéndose un total de 84 encuestas.

A partir de ello, se obtuvieron los datos estadísticos de la apreciación de las habilidades directivas, posteriormente, se procesaron los datos estadísticos en SPSS Versión 25, obteniéndose las correlaciones entre las 5 dimensiones del instrumento de habilidades directivas.

El análisis de los datos se realizó bajo el siguiente procedimiento:

- Descriptivo
- De correlación

Resultados

Se obtuvo un total de 84 encuestas, por lo que se procedió a realizar el análisis estadístico e inferencial.

Análisis descriptivo

Variable Liderazgo

Se integra por un total de 12 ítems, en SPSS se realizó la agrupación visual de las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 y 12 para integrar la variable agrupada liderazgo. La Tabla 2 muestra los datos estadísticos de la variable liderazgo, asimismo en la Tabla 3 se

observan las tendencias de respuesta de dicha variable.

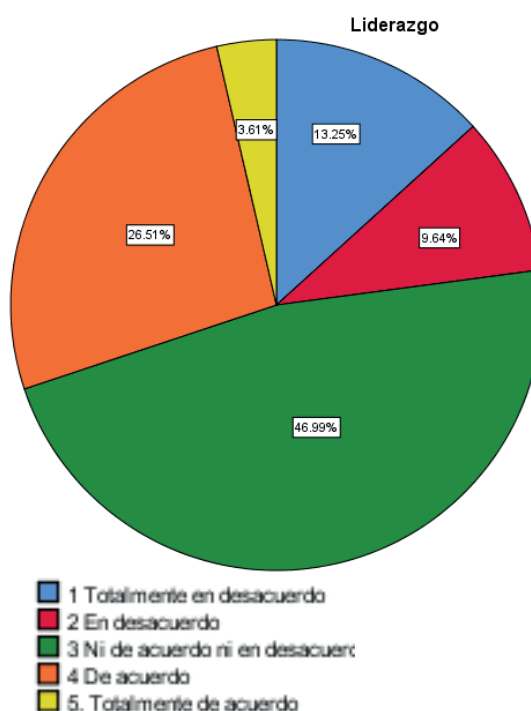
Tabla 2. Datos estadísticos de la variable Liderazgo

N	Válido	83
	Perdidos	1
Media		2.98
Mediana		3.00
Moda		3
Desviación		1.024
Varianza		1.048

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Puede observarse en la Figura 1, los resultados de la variable liderazgo que respondieron los encuestados. Se muestra un alto grado en el nivel de neutralidad de la percepción de liderazgo.

Figura 1. Tendencias de respuesta variable Liderazgo



Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Tabla 3. Tendencias de respuesta de la variable Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	13.1	13.3	13.3
	2	8	9.5	9.6	22.9
	3	39	46.4	47.0	69.9
	4	22	26.2	26.5	96.4
	5	3	3.6	3.6	100.0
	Total	83	98.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.2		
Total		84	100.0		

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Variable Comunicación

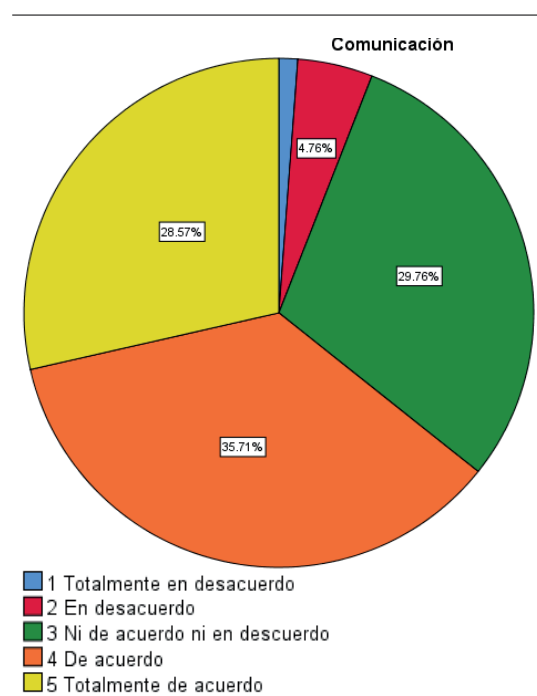
Se integra por un total de 8 ítems, en SPSS se realizó la agrupación visual de las preguntas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 para integrar la variable agrupada comunicación, la Tabla 4 muestra los datos estadísticos de esta variable, asimismo en la Tabla 5 se observan las tendencias de respuesta de dicha variable.

Tabla 4. Datos estadísticos de la variable Comunicación

N	Válido	84
	Perdidos	0
Media		3.86
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación		.933
Varianza		.871

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Figura 2. Tendencias de respuesta variable Comunicación



Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Tabla 5. Tendencias de respuesta de la variable Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	4	4.8	4.8	6.0
	3	25	29.8	29.8	35.7
	4	30	35.7	35.7	71.4
	5	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Variable Motivación

Se integra por un total de 7 ítems, en SPSS se realizó la agrupación visual de las preguntas 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27 para integrar la variable agrupada Motivación. La Tabla 6 muestra los datos estadísticos de la variable motivación, asimismo en la Tabla 7 se observan las tendencias de respuesta de dicha variable.

Tabla 6. Datos estadísticos de la variable Motivación

N	Válido	84
	Perdidos	0
Media		3.76
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación		.965
Varianza		.931

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Variable Inteligencia Emocional

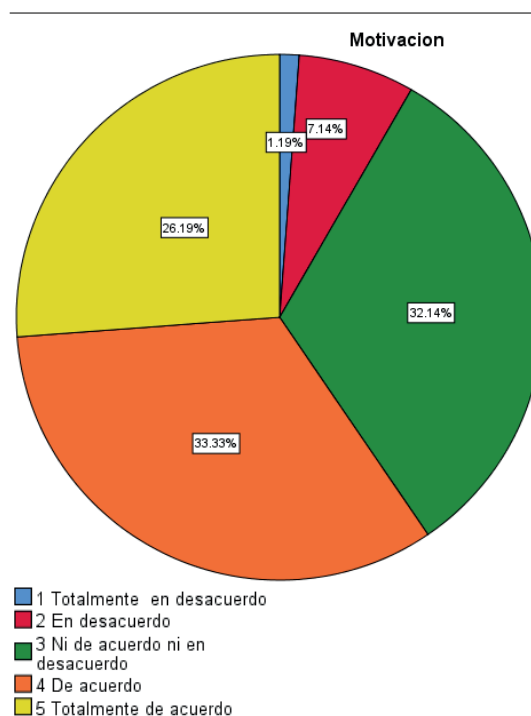
Se integra por un total de 4 ítems, en SPSS se realizó la agrupación visual de las preguntas 28, 29, 30 y 31 para integrar la variable agrupada Inteligencia Emocional. La Tabla 8 muestra los datos estadísticos de esta variable, asimismo en la Tabla 9 se observan las tendencias de respuesta de dicha variable.

Tabla 7. Tendencias de respuesta de la variable Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1.2	1.2	1.2
	2	6	7.1	8.3
	3	27	32.1	40.5
	4	28	33.3	73.8
	5	22	26.2	100.0
	Total	84	100.0	

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Figura 3. Tendencias de respuesta variable Motivación



Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Tabla 8. Datos estadísticos de la variable Inteligencia Emocional

N	Válido	84
	Perdidos	0
Media		3.74
Mediana		4.00
Moda		3
Desviación		.920
Varianza		.846

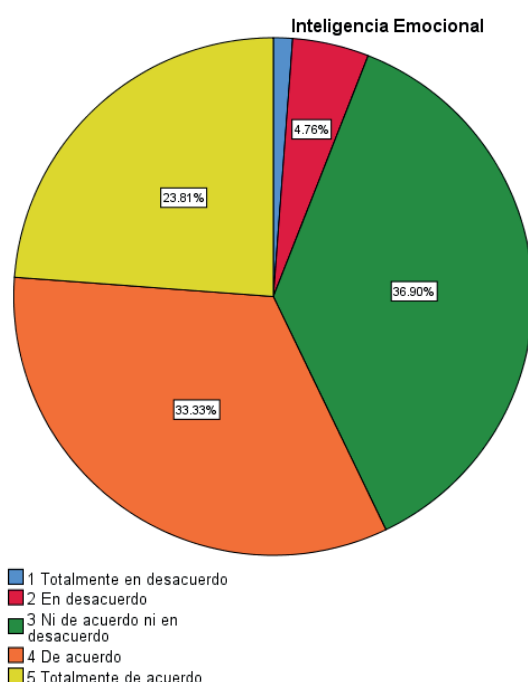
Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Tabla 9. Tendencias de respuesta de la variable Inteligencia Emocional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	4	4.8	4.8	6.0
	3	31	36.9	36.9	42.9
	4	28	33.3	33.3	76.2
	5	20	23.8	23.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Figura 4. Tendencias de respuesta variable Inteligencia Emocional



Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25

En la Figura 4 se presenta 57.5% de tendencia de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a la inteligencia emocional y su impacto en el servicio público, seguida de 36.90% que señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto de la presencia o importancia de ésta variable.

Variable Trabajo en equipo

Se integra por un total de 8 ítems, en SPSS se realizó la agrupación visual de las preguntas 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39 para integrar la variable agrupada Trabajo en equipo. La Tabla 10 muestra los datos estadísticos de esta variable; la Tabla 11 observa las tendencias de respuesta de dicha variable.

Tabla 10. Datos estadísticos de la variable Trabajo en equipo

N	Válido	84
	Perdidos	0
Media		3.95
Mediana		4.00
Moda		4
Desviación		.930
Varianza		.865

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Análisis de correlación por variables

La correlación es usada para variables cuantitativas y ordinales. Para este estudio se utilizó la correlación de Spearman, por tratarse de variables ordinales. Con la finalidad de medir

las correlaciones entre las variables dependiente: liderazgo y las variables independientes: comunicación, motivación, inteligencia emocional

y trabajo en equipo, se procedió al análisis no paramétrico de dichas variables, tal y como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 11. Tendencias de respuesta de la variable Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2.4	2.4	2.4
	En desacuerdo	2	2.4	2.4	4.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.8	23.8	28.6
	De acuerdo	34	40.5	40.5	69.0
	Totalmente de acuerdo	26	31.0	31.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Tabla 12. Análisis de correlación por variable

			Liderazgo	Comunicación	Motivación	Inteligencia emocional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.139	.006	-.066	.178
		Sig. (bilateral)	.	.209	.958	.551	.108
		N	83	83	83	83	83
	Comunicación	Coeficiente de correlación	.139	1.000	.472**	.481**	.510**
		Sig. (bilateral)	.209	.	.000	.000	.000
		N	83	84	84	84	84
	Motivación	Coeficiente de correlación	.006	.472**	1.000	.425**	.614**
		Sig. (bilateral)	.958	.000	.	.000	.000
		N	83	84	84	84	84
	Inteligencia emocional	Coeficiente de correlación	-.066	.481**	.425**	1.000	.405**
		Sig. (bilateral)	.551	.000	.000	.	.000
		N	83	84	84	84	84
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	.178	.510**	.614**	.405**	1.000
		Sig. (bilateral)	.108	.000	.000	.000	.
		N	83	84	84	84	84

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia utilizando SPSS V25.

Como puede observarse, se presenta una correlación negativa entre el liderazgo y la inteligencia emocional, lo cual no es congruente con la mayoría de los estudios realizados en estos temas. Lo anterior, representa un hallazgo importante en una dependencia del sector público, toda vez que, a diferencia del sector privado, en dicho ámbito, no es determinante el desarrollo de habilidades directivas para el crecimiento en la misma.

Discusión de resultados

En primer término, el análisis de correlación global demuestra lo siguiente:

- La variable liderazgo y comunicación, tienen una correlación positiva muy débil de 0.139.
- La variable liderazgo motivación tienen una correlación positiva muy débil de 0.006.
- La variable liderazgo y inteligencia emocional no presentan una correlación significativa, con un coeficiente de -0.006.
- La variable liderazgo y trabajo en equipo tienen una correlación positiva débil de 0.178.

Es decir, hay una correlación positiva débil entre liderazgo y trabajo en equipo. Las correlaciones entre liderazgo y comunicación, así como entre liderazgo y motivación, son muy débiles. Destaca el hecho de que no hay una correlación significativa entre las variables liderazgo e inteligencia emocional.

Estos resultados sugieren que, en el conjunto de datos analizados, la

relación entre liderazgo y las otras variables medidas es generalmente débil, con algunas correlaciones insignificantes.

Respecto a los resultados de la correlación por pares, en el caso de liderazgo y comunicación, el resultado de 1.000 indica una correlación perfecta positiva entre liderazgo y comunicación según el método de Spearman. Esto significa que a medida que el liderazgo aumenta, la comunicación también tiende a aumentar de manera directamente proporcional, y viceversa. Sin embargo, es importante destacar que un coeficiente de correlación de 0.139 sugiere una correlación positiva entre liderazgo y comunicación, pero bastante débil en comparación con una correlación perfecta. Esto significa que, aunque hay una tendencia positiva, la relación entre liderazgo y comunicación no es muy fuerte según este método de correlación.

En el caso de liderazgo y motivación, un coeficiente de correlación de 1.000 indica una correlación perfecta positiva entre estas dos variables. Sin embargo, el valor del coeficiente de correlación de motivación de 0.006 es muy cercano a cero, lo que indica una correlación muy débil o prácticamente inexistente entre motivación y liderazgo. Esto sugiere que, aunque el liderazgo y la motivación pueden estar relacionados en algún grado, la relación entre ambas variables es mínima o casi nula en este caso específico.

Respecto a la relación entre liderazgo e inteligencia emocional, un resultado

de -0.006 indica una correlación negativa muy débil según el método de Spearman. Esto significa que, en general, no hay una relación clara entre ambas variables en este conjunto de datos. Sin embargo, dado que el valor es cercano a cero, esta relación puede considerarse prácticamente inexistente o insignificante en términos prácticos.

En el caso de liderazgo y trabajo en equipo, un resultado de 1.000 entre liderazgo y trabajo en equipo indica una correlación perfecta positiva. Esto significa que, según este método de correlación, existe una relación directamente proporcional entre el liderazgo y el trabajo en equipo: a medida que el liderazgo aumenta, el trabajo en equipo tiende a aumentar, y viceversa. El valor de 0.178 sugiere que la fuerza de esta correlación es positiva, lo que indica que, en general, a medida que el liderazgo aumenta, el trabajo en equipo también tiende a aumentar, aunque de manera bastante débil. Es importante tener en cuenta que esta correlación es positiva, pero el valor relativamente bajo sugiere que la relación entre liderazgo y trabajo en equipo según este método de correlación no es muy fuerte.

Finalmente, la hipótesis de que el liderazgo es la habilidad directiva más importante en el sector público, se rechaza con base en los resultados del coeficiente de correlación de Spearman. Es decir, aunque se observa una correlación positiva débil entre las variables liderazgo y trabajo en equipo (0.178), las correlaciones entre liderazgo y comunicación (0.139), así

como liderazgo y motivación (0.006) son muy débiles. Además, no se encontró una correlación significativa entre liderazgo e inteligencia emocional (-0.006).

Estos resultados sugieren que, en el conjunto de datos analizados, otras habilidades directivas tales como la comunicación, la motivación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, pueden tener una influencia igualmente importante o incluso mayor que el liderazgo en el contexto de una dependencia estatal del sector público.

Conclusiones

Basándonos en el coeficiente de correlación de Spearman, podemos deducir que la hipótesis de que el liderazgo es la habilidad directiva más importante en una dependencia estatal sector público, por encima de habilidades como la comunicación, la motivación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, se rechaza.

Aunque se observa una correlación positiva débil entre liderazgo y trabajo en equipo, las correlaciones entre liderazgo y comunicación, así como, entre liderazgo y motivación son muy débiles. Además, no se halló una correlación significativa entre liderazgo e inteligencia emocional.

Estos hallazgos sugieren que otras habilidades directivas, como la comunicación, la motivación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, pueden tener influencia igualmente importante o incluso mayor que el liderazgo

en el contexto del sector público. Es posible que otros factores no considerados en este análisis puedan tener un impacto mayor en estas variables.

Por lo tanto, es crucial reconocer y valorar la importancia de estas habilidades en el crecimiento y el éxito de las organizaciones del sector público, y no limitarse únicamente al liderazgo como factor determinante del rendimiento y la eficacia en este ámbito.

Es importante reconocer que el liderazgo es solo una de las muchas variables que causan impacto en el desempeño del equipo y en los aspectos psicológicos y emocionales de los individuos en el sector público. Se requiere una comprensión más profunda y análisis de múltiples factores para comprender completamente la dinámica de liderazgo y su relación con otras variables en un contexto tan complejo, como lo es el sector público.

A partir de los resultados presentados, podemos concluir que, aun cuando el desarrollo de las habilidades directivas es importante en el ámbito académico, en el caso del sector público, en México seguimos siendo altamente patrimonialistas, en congruencia con lo que señala Paz (1990).

México ha cambiado la toma de decisiones a partir del nuevo paradigma político, ha marcado un cambio en la administración al centralizar las decisiones, al erradicar modelos de gestión más eficientes como la Nueva Gestión Pública y la gobernanza, y retomar los viejos preceptos del paradigma burocrático tradicional, tales

como el patrimonialismo (Villafuerte y López 2021).

Paz (1990) señala que este modo de reclutamiento de la administración pública no es otra cosa que una supervivencia del patrimonialismo. Así, para este autor, el Estado mexicano en muchos de sus aspectos, especialmente en su trato con el público y en su manera de conducir los asuntos, es un Estado patrimonialista. En un régimen de ese tipo el Jefe de Gobierno (el Príncipe o el Presidente) considera al Estado como su patrimonio personal, por lo que el patrimonialismo es la vida privada incrustada en la vida pública.

Podemos concluir que lo planteado por Paz (1990), es congruente con los resultados presentados en este artículo, en el que se demostró que las habilidades directivas tales como el liderazgo, no son lo más importante para desarrollarse en una dependencia estatal del sector público en Veracruz, México.

Información Complementaria

La autora agradece a los servidores públicos que participaron de manera anónima en la realización de la presente investigación.

La autora realizó toda la investigación documental y empírica.

No existe ningún conflicto de interés para la realización del artículo de investigación.

No se contó con ningún financiamiento por parte de alguna institución para la realización de la investigación

No existe material suplementario.

Referencias

Cabrera-Moya, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)

Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., & Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). *Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00039. Epub 03 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>

González, Y., Canós, L., Hernández, D. (2022) Habilidades Directivas: bases del liderazgo organizacional. *South Florida Journal of Development, Miami*, 3(4), 4495-4505, <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>

Islami, X., & Mulolli, E. (2020). A conceptual framework of transformational leadership as an influential tool in the team performance. *European Journal of Management Issues*, 28(1-2), 13-24. <https://doi.org/10.15421/192002>

Pereda, F. López-Guzman, T., González, F. (2014) Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>

Román Mondragón, Y. D., Lozano Zaneily, G. A., Tito Cárdenas, J. V., & Ludeña González, G. F. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de

decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776013>

Ysa, T., & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62), 39-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357539626002>

Villafuerte, L; López, D. (2021). Administración pública y reformas jurídicas: ¿Hacia dónde va la burocracia? *Universos Jurídicos*, 9(16), 54-77. <https://universosjuridicos.uv.mx/index.php/universosjuridicos/article/view/2581/4472>

Paz, Octavio. (1990). *El ogro filantrópico*. Seix Barral. Madrid: Biblioteca de Bolsillo

BIODATA Autor1

Dulce Yaneth López Romero es docente por asignatura en la Universidad Veracruzana, Región Xalapa. Es egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Veracruzana, Maestra en Ciencias Administrativas por la Universidad Veracruzana, Maestra en Gestión Pública Aplicada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Doctora en Ciencias en el Alta Dirección por la Universidad Virtual de Altos estudios Hispanoamericanos, Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo por la Universidad Veracruzana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8712-3270>