

IMPACTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CLIMA LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR PÚBLICO



*Impact of Strategic Direction on the Work Climate:
A Case Study in the Public Sector*

Dante Edgardo Arroyo Flores

IMPACTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CLIMA LABORAL: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR PÚBLICO

Impact of Strategic Direction on the Work Climate: A Case Study in the Public Sector

Dante Edgardo Arroyo Flores
Doctorante en Administración y Gestión Empresarial de la UNICEBA, México
23170@uniceba.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0003-9299-1736>

RESUMEN

El clima laboral en cualquier institución es la base esencial para el buen desempeño de los empleados, pero en el sector público es común que sea deplorable porque los empleados asumen una postura negativa, aumentando los productos no conformes, y las quejas de los usuarios. Este caso de estudio evaluó la relación entre las variables de Dirección Estratégica y Clima Laboral en un ente público de Celaya, México, a través de una investigación con enfoque cuantitativo, transversal, con alcance correlacional y de tipo descriptivo, partiendo de los instrumentos de Pereda-Pérez (2016) y Cárdenas-Montoro (2020) que se adecuaron, tropicalizaron y validaron para cada dimensión. Los resultados indican que hay satisfacción en el empleado público por el puesto de trabajo que desempeña, considerando al directivo como competente, pero con dificultades de comunicarse eficazmente con sus subordinados; por parte de la dependencia se deben desarrollar las habilidades de dirección de personas, ya que son las que muestran menos satisfacción aunque el nivel de percepción que se tiene para las habilidades directivas es muy favorable, similar al clima laboral, se confirman una relación significativa entre las dos variables, arrojando con la prueba de correlación de Pearson un valor de $R = 0.825$.

Palabras clave: Dirección Estratégica, Clima laboral, Sector Público, Habilidades Directivas, Desempeño Laboral, Desarrollo de Habilidades.

ABSTRACT

The work climate in any institution is essential basis for good job performance in the employees, but in the public sector it is often deplorable because employees assume a negative attitude, increasing non-compliant products, and user complaints. This case study evaluated the relationship between the variables of Strategic Direction and Work Climate in a public entity in Celaya, Mexico, through tropicalized, a quantitative, cross-sectional approach, with correlational scope and descriptive type, based on the instruments of Pereda-Pérez (2016) and Cárdenas-Montoro (2020) that were adapted, tropicalized and validated for each dimension. The results show that there is satisfaction in the public employee for the job performance, considering the manager as competent, but deficient in communicating clearly with his subordinates; the department should develop people management skills, as these are the skills that generated the least satisfaction, although

managerial skills are perceived as very favorable, similar to the work climate with favorable perception, this confirmed a significant relationship between both variables, yielding a value of $R = 0.825$ with the Pearson correlation test.

Keywords: Strategic Direction, Work Climate, Public Sector, Managerial Skills, Job Performance, Skills Development.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Chuquihuanca et al. (2021), el clima laboral en una institución es la base esencial para el buen desempeño de un colaborador, ya que las buenas relaciones interpersonales incidirán para generar un ambiente cálido y de mutuo acuerdo, sin embargo, existen factores que propician el buen clima laboral como lo son el liderazgo, la motivación, el desarrollo de personas, el trabajo en equipo, entre otros, que cuando son aplicados de manera adecuada permiten optimizar el desempeño personal y profesional de los empleados; dichas habilidades provienen de la dirección estratégica.

En un ente público municipal, el director general se asigna mediante una votación, dado que los acuerdos se toman por mayoría simple de votos resolviendo los asuntos de manera colegiada (Ley para el Gobierno y Administración de los Municipios del Estado de Guanajuato, 2024), pero su aprobación no siempre depende de que cuente con la experiencia, actitudes o aptitudes necesarias, si no que se les da más peso a motivos políticos, sin embargo, es probable que por no contar con habilidades técnicas y humanas que le permitan influir en los procesos se genere un ambiente de trabajo precario que no contribuya al progreso de la dependencia ni al desarrollo humano del personal.

Además, existen situaciones relacionadas con las habilidades del personal de una organización, donde el ascenso vertical dentro de posiciones operativas a mandos medios y eventualmente en cargos directos, no garantiza per se la posesión de competencias de liderazgo necesarias para el desempeño. Si bien estos individuos cuentan con experiencia acumulada, carecen de habilidades blandas para la gestión, particularmente resolver conflictos internos que se presentan al interior de la dependencia, los cuales quizás son originados por factores como: un mal ambiente laboral, poca satisfacción en el trabajo, falta de comunicación efectiva, liderazgo mal empleado, etc.

Por ello, es común que en el sector público el clima laboral sea deplorable, porque los empleados ven como un gran lastre su empleo, lo que genera que no se retenga el talento, prefiriendo buscar en otro lado la satisfacción que ahí no puede conseguir; si se queda asume una postura negativa, se asienta en su zona de confort, trabaja lo necesario, no interactúa con otras áreas, y mucho menos dan un esfuerzo extra por el bien de la dependencia, lo que provoca que entre áreas aumenten los productos no conformes, y en los usuarios aumenten las quejas del mal servicio brindando etiquetado al ente público como un lugar lleno de burocracia en donde en definitiva no es recomendable trabajar ni acudir a realizar trámites.

Por lo anterior, el propósito de este caso de estudio consiste en correlacionar las variables de dirección estratégica y clima laboral en un ente público, para ello se busca describir las variables relacionadas con el puesto de

trabajo desempeñado y el desarrollo de habilidades, así como analizar la percepción de las variables de habilidades directivas y clima laboral y la relación que existe entre éstas.

MARCO TEÓRICO

Dirección estratégica

Partiendo de lo que señala Gil-Díaz et al. (2022), acerca de que los directivos tienen la responsabilidad de dirigir, controlar y trabajar en equipo, con estilos de comunicación eficientes entre los colaboradores de las organizaciones, indispensables para el logro de los objetivos y las metas planteadas, aumentando la eficiencia, la productividad, lo que se refleja en rentabilidad y permanencia de las organizaciones.

Aunado a lo que indica Serrano (2017) cuando hace referencia de la Dirección Estratégica como la capacidad del director para influir en el mejoramiento de sus dirigidos citando a Brown (2011) quien la introduce en el campo de la moral, además toma en cuenta a Rego et al. (2013), acerca de que debe contar con los aspectos necesarios que garanticen la permanencia de la organización con el desarrollo de las personas a él encomendadas.

También se busca exponer bajo una perspectiva crítica el manejo que algunas empresas les dan a sus trabajadores, como Higueta-López (2011) que, por un lado, describe las falencias en los procesos de administración de personal y, por otro, evidencia algunos elementos excluidos por la dirección de las organizaciones, tales como la necesidad de diálogo y el hecho de que toda persona necesita ser reconocida como tal por los otros para lograr su seguridad ontológica.

Clima laboral

Tomando como referencia la investigación de Chuquihuanca et al. (2021), quien indica que el clima organizacional en una institución es la base esencial para el buen desempeño de un colaborador, ya que las buenas relaciones interpersonales incidirán para generar un ambiente cálido y de mutuo acuerdo. Su metodología con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional se toma como referencia porque sus resultados indican que un adecuado clima organizacional generará colaboradores eficaces y, en consecuencia, un adecuado desempeño.

Además, considerando a Ferrero (2022) quien realizó un estudio orientado a determinar indicadores de satisfacción laboral en una institución pública, para ello encuestó a 2317 trabajadores del sector público de una municipalidad, determinando que la organización cumple con los estándares de ambiente laboral, y cuentan con un espacio holgado para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, donde los empleados públicos de esta institución evalúan con mucha conformidad las condiciones de trabajo dentro del organismo.

Vínculo entre Dirección Estratégica y Clima Laboral en el Sector Público

Como indica Puente-Riofrío et al. (2025), el éxito y competitividad de una organización dependen de una dirección estratégica clara y un clima organizacional positivo, y es que mediante encuestas con la escala de Likert obtuvo datos numéricos sobre la relación entre la dirección estratégica y el clima organizacional en una empresa constructora, determinando que la empresa tiene una dirección estratégica sólida, destacándose en el cumplimiento de regulaciones, uso de tecnología y adaptabilidad, lo que arroja un clima laboral positivo,

con buena percepción de seguridad y manejo de riesgos, existiendo áreas de mejora en el manejo del estrés y agotamiento laboral.

Existen también estudios, donde el clima laboral no es positivo, como Cabanilla Guerra, et al. (2023), quien detectó que las condiciones actuales del clima laboral y de dirección estratégica de una PYME del sector comercial muestran la existencia de un clima laboral insatisfactorio que dificulta la identificación y compromiso del personal con los objetivos y metas de la organización, perjudicando su comportamiento y desempeño, que en última instancia terminan afectando la atención al cliente y la productividad general.

De igual manera Ali y Patnaik (2014) realizaron un estudio en diferentes organizaciones públicas y privadas ubicadas en Delhi, India, a partir de datos de 100 gerentes, revelaron una influencia significativa del clima organizacional en la eficacia de los gerentes de empresas públicas y privadas; los hallazgos implican que las organizaciones de ambos sectores necesitan comprender y mejorar el clima organizacional, así como crear un ambiente interpersonal adecuado para mejorar la eficacia gerencial.

Anteriormente, Aburto-Pineda y Bonales-Valencia (2011), realizaron una investigación encaminada a determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio en una dependencia pública, confirmando que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, por lo que, las variables tienen una estrecha vinculación.

Por lo anterior se hace pertinente retomar la relación que existe entre estas dos variables, dado que las competencias directivas son fundamentales para optimizar a la entidad en todos sus aspectos, porque un liderazgo eficaz contribuye a generar un clima laboral positivo, lo que a su vez puede aumentar la productividad y mejorar la calidad del servicio ofrecido a la sociedad, aspectos muy valorados en el sector público.

METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y alcance de la investigación

El estudio de caso tiene un Enfoque Cuantitativo, ya que se centró en aspectos observables y susceptibles de cuantificación de las variables de Dirección Estratégica y Clima Laboral en el Sector Público, recogiendo datos numéricos se analizan mediante procedimientos estadísticos (Hernández Sampieri, et al. 2014).

El diseño de la investigación es de tipo No Experimental Transversal, porque las variables de Dirección Estratégica y Clima Laboral no se manipularon y se observaron en su contexto natural dentro del ente público; también fue de campo dado que se aplicó un cuestionario recogiendo los datos en un período determinado de seis meses de junio a noviembre 2022.

El alcance de esta investigación fue correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, midiendo cada una de ellas y después, cuantificando y analizando su vinculación. El proceso de la investigación fue probatorio.

Población y muestra

Este estudio se desarrolló en un ente público municipal el cual cuenta con varias sedes o sucursales ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Celaya, México, algunas destinadas al cobro del servicio y otras más enfocadas a la parte operativa, sin embargo, cuenta con un edificio principal en donde se concentra la mayor parte de los empleados de oficina, incluido el director general, en donde se estima que laboran aproximadamente 110 empleados; al conocerse el tamaño de la población (población finita), el tamaño de la muestra puede obtenerse con la ecuación siguiente (Montesano Delfín, 2001):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

donde: n es el tamaño de la muestra; Z es un parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.; p es la probabilidad de que ocurra el evento estudiado; q es la probabilidad de que no ocurra el evento estudiado; N es la población de estudio; E es error máximo esperado.

Aplicando la Ecuación 1 apoyado por el software para encuestas de *QuestionPro* (2021), se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 87 empleados con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de 5%.

Instrumento de recolección de datos

Derivado de la búsqueda realizada se tomaron en cuenta las investigaciones de Pereda-Pérez (2016) y Cárdenas-Montoro (2020) para realizar el instrumento de recolección de datos; la primera investigación, su objetivo principal fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, España, reflejando la influencia de determinadas variables que hacen referencia al tipo de administración, su trabajo de campo consistió en la realización de encuestas al personal y, mediante aplicación de técnicas estadísticas descriptivas, obtuvo resultados que permiten concluir la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en el sector público.

Por su parte, Cárdenas-Montoro (2020) determinó la influencia de las habilidades directivas y clima organizacional en el compromiso laboral docente en Lima, Perú, empleando metodología explicativa, de diseño no experimental, transversal, utilizando la técnica de la encuesta, en un instrumento de cuestionario con preguntas tipo escala de Likert, concluyendo que las habilidades directivas y clima organizacional tienen una correlación positiva con un valor de 0.6512 lo que representa 65.12%.

Cabe mencionar que, el instrumento de medición de Pereda-Pérez (2016) fue modificado y tropicalizado de acuerdo con lo requerido en la investigación, manteniendo los ejes o dimensiones que lo constituyen:

- Variables sobre la administración a la que pertenece
- Variables relacionadas con el puesto de trabajo: identificación con el puesto, con los directivos y valores que debe tener un “buen empleado”
- Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo
- Variables sociológicas

De igual manera, el instrumento de Cárdenas-Montoro (2020) fue tropicalizado manteniendo sus dos dimensiones:

- Cuestionario de las habilidades directivas
- Cuestionario clima organizacional

Con base en los dos instrumentos indicados se elaboró un instrumento de medición al que se aplicó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, la cual se emplea sólo para variables cuantitativas o variables cualitativas ordinales, ya que en el algoritmo es necesario utilizar la varianza, y ésta sólo se puede determinar a dichas variables, a diferencia de las variables cualitativas nominales en donde no es posible determinar esa medida de dispersión (Godinez López, 2021), por lo que, las preguntas con valores cualitativos nominales no fueron analizadas en el software IBM SPSS Statistics (versión 15).

Para la validación del instrumento se seleccionó cuidadosamente a un grupo de 6 personas que forman parte de la administración pública con experiencia en los procesos, normativas y dinámicas institucionales a quienes se enfocó y aplicó con el afán de evaluar la calidad de las instrucciones y las preguntas, así como el tiempo de respuesta, con base en sus comentarios éste se adecuó y tropicalizó para que fuera entendible y fácil de contestar. Posteriormente, se implementó la prueba piloto para la confirmación efectiva de la obtención de resultados a una población de 22 usuarios potenciales que representan los participantes de estudio.

Tabla 1
Resumen de procesamiento de casos.

Casos	N	%
Válidos	22	100.0
Excluidos	0	0.0
Total	22	100.0

Nota. Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

Posteriormente, se obtuvo el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α) con el software IBM SPSS Statistics (versión 15) para las diferentes dimensiones, como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 2
Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada dimensión.

No	Dimensión	No. de ítems	Ítems	α
1	Variables relacionadas con el Puesto de Trabajo	2	14, 15	0.921
2	Variables relacionadas con el Desarrollo y despliegue de Habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo	2	18, 19	0.998
3	Variables de Habilidades Directivas	3	22, 23, 24	0.972
4	Variables de Clima Laboral	5	25, 26, 27, 28, 29	0.971

Nota. Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

En los Aspectos Sociodemográficos no se realizó la prueba de confiabilidad porque únicamente la edad es una variable cuantitativa y las demás preguntas corresponden a variables nominales, lo mismo con las Variables sobre la Administración de Pertenencia que, salvo el tiempo trabajando en la dependencia, todas son preguntas nominales. Para el resto de las variables con la intención de evaluar la opinión de los entrevistados se obtuvieron resultados mediante escala de Likert de 1 a 5, representando 1 “nunca” o “en total desacuerdo” y 5 “siempre” o “en total acuerdo”, salvo en los ítems 16, 17, 20 y 21 que corresponden a variables nominales.

Técnicas de recolección y análisis de la información

Se elaboró un plan preciso que condujo a reunir los datos relacionados con las variables de Dirección Estratégica y Clima Organizacional; la administración de los instrumentos de medición se realizó por correo electrónico (formulario de Google), y se imprimió para aquel personal que no tiene asignada una cuenta de correo electrónico institucional manteniendo siempre el anonimato. A partir del cuestionario se midieron y cuantificaron las variables en el orden siguiente:

Variables descriptivas del ente público municipal

- **Aspectos Sociodemográficos:** hacen referencia a la composición de la demografía de un ámbito determinado Pereda-Pérez (2016), éstas pueden ser de varias tipologías, entre las más comunes se encuentran: sexo, estado civil, edad, etc.
- **Administración de Pertenencia:** aspectos relacionados con el lugar de trabajo que servirá para conocer mejor el perfil del empleado público.

Variables de dirección estratégica que inciden en la formulación de estrategias

- **Puesto de Trabajo:** aspectos en el desempeño del puesto de trabajo para conocer el grado de cumplimiento desde la visión del empleado.
- **Desarrollo de Habilidades:** valoración de habilidades directivas, desde una doble perspectiva, primero como jefe y después como subordinado.

Variables de Habilidades Directivas: Cárdenas-Montoro (2020) toma la tabla de Katz quien abarcó una amplia gama de capacidades para identificar tres dimensiones de habilidades directivas; instrumento formado por 26 preguntas cuya medición fue por escala Likert:

Tabla 3
Dimensiones de habilidades directivas.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
Variable (X)	Competencias conceptuales	Componentes de labor Metodos de distribución Institucional Modelos de Actividad		Nunca (1)	Desfavorable 25-60
Habilidades directivas	Competencias humanas	Distribución del personal Programación Invcentiva al personal Promueve buen trato Ayuda al trabajador Provee indagación Guía a su conjunto	1-8	Casi nunca (2) A veces (3)	Favorable 61-95
	Competencias técnicas	Despliega de las acciones administradora Expresa beneficio Emplaza las acciones Promueve la cooperación Presenta acciones Efectúa las metas propuestas	9-16 18-26	Casi siempre (4) Siempre (5)	Muy favorable 96-130

Nota. Tomado de Cárdenas-Montoro, 2020.

Variables de Clima Laboral: Cárdenas-Montoro (2020) toma la tabla de Palma quien indica que el clima organizacional está conformado por las dimensiones: regulación personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Instrumento formado por 50 preguntas cuya medición fue por escala Likert:

Tabla 4
Dimensiones de clima organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango
Autorrealización	Desarrollo profesional Reconocimiento profesional	1-10	(1) Total desacuerdo	Desfavorable 50-120
Supervisión	Apoyo en su carrera Orientación laboral	11-20	(2) En desacuerdo	
Comunicación	Claridad en su trabajo Fluidez comunicativa	21-30	(3) Indeciso	Favorable 121-190
Involucramiento laboral	Identificación Compromiso laboral	34-40	(4) De acuerdo	Muy favorable 190-250
Condiciones laboraes	Recursos que emplea Remuneración	41-50	(5) Total de acuerdo	

Nota. Tomado de Cárdenas-Montoro, 2020.

Correlación de las variables de Dirección Estratégica y Clima Laboral: una vez medidas y cuantificadas las variables, se evaluaron para saber si están correlacionadas y en qué magnitud es su asociación mediante el uso del software IBM SPSS *Statistics* (versión 15).

RESULTADOS

Análisis descriptivo del ente público municipal

La aplicación de las encuestas dentro del ente público se enfocó en donde se concentra la mayor parte de los empleados de oficina, obteniendo una muestra de trabajo final con un total de 89 encuestas contestadas. En total participaron 7 áreas del ente público: Dirección Técnica, Dirección de Supervisión, Dirección de Finanzas, Dirección Comercial, Dirección Administrativa, Contraloría y Comunicación Social.

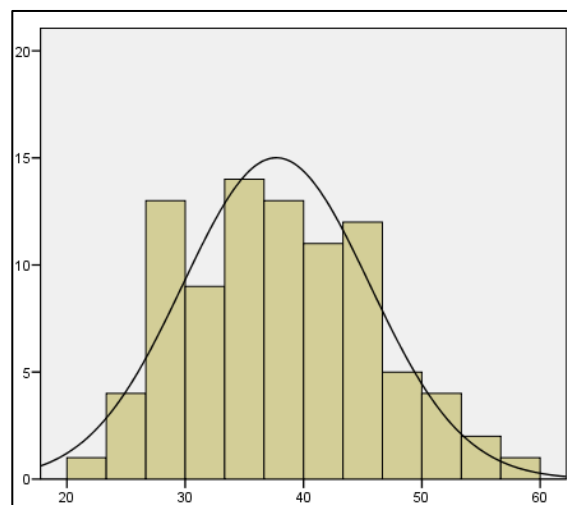
Variables descriptivas del ente público municipal

Como se observa en la Tabla 5 existe una distribución equilibrada en el género con una diferencia menor del 6% entre ambos grupos, y más de la mitad del personal está casado.

Tabla 5		
<i>Variables sociodemográficas.</i>		
Variable	N	%
Sexo		
Masculino	47	52.81
Femenino	42	47.19
Estado civil		
Soltero/a	32	35.96
Casado/a	51	57.30
Divorciado/a	5	5.62
Viudo/a	1	1.12

La mayoría de los encuestados se encuentran dentro del rango de 25 a 45 años, la edad del objeto de estudio en promedio es de 37.70 años, existiendo empleados con edad desde los 23 hasta los 58 años, siendo la edad que más se repite 38 años.

Figura 1
Histograma de edades.



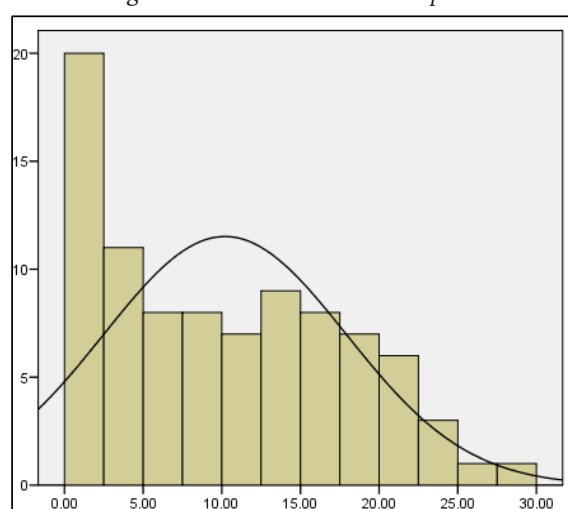
Nota. Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

Casi dos terceras partes de los encuestados cuentan con licenciatura, que aunado al personal que se está especializando indica un personal muy formado, aunque lamentablemente sólo el 1% cuenta con estudios de doctorado.

El nivel salarial es poco competitivo, puesto que el 37% de los encuestados se sitúa entre los 5,000 y 10,000 pesos, seguido por el 29% que se sitúa entre los 10,001 y 15,000 pesos.

La antigüedad del personal en el ente público es baja, dado que los encuestados tienen menos de 5 años laborando en la institución (35%), teniendo un mes de antigüedad el empleado encuestado con menos tiempo y 29.62 años el empleado con más tiempo; el promedio del tiempo laborando en el ente público es de 10.20 años.

Figura 2
Antigüedad en la administración pública.



Nota. Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

Respecto a las variables de trabajo anterior la agrupación más significativa – y lejos del resto – con el 62.92% es la empresa privada. Con respecto a la administración actual, dos terceras partes corresponden a niveles inferiores a los tres primeros niveles de mando, lo que hace muy elevado el porcentaje sin subordinados (ver Tabla 6).

Por su parte, con respecto a los factores de ingreso en la administración pública, el principal factor que se buscó para ingresar a la administración pública fue el desarrollo personal (37.01%) seguido por estabilidad laboral (25.32%), sorprendentemente ningún empleado contestó alcanzar prestigio social.

Tabla 6
Variables sobre administración de pertenencia.

Variable	n	%
Trabajo anterior		
Empresa privada	56	62.92
No había trabajado anteriormente	10	11.24
Administración Municipal	7	7.87
Otro	5	5.62
Administración Estatal	4	4.49
Comercio	4	4.49
Administración Federal	3	3.37
Administración actual (por nivel)		
Director de Área	3	3.37
Gerente	5	5.62
Jefe de Departamento	21	23.60
Coordinador	4	4.49
Proyectista	5	5.62
Supervisor	10	11.24
Analista	4	4.49
Asistente	7	7.87
Otro	30	33.71
Número de subordinados		
No aplica	53	59.55
Menos de 5	15	16.85
De 6 a 10	9	10.11
De 11 a 15	4	4.49
De 16 a 20	1	1.12
Más de 20	7	7.87

Por último, la mayor parte de los encuestados indicaron que no han recibido formación específica en habilidades personales o directivas (52.89%).

Variables de Dirección Estratégica que inciden en la formulación de estrategias

Se puede considerarse que hay satisfacción en el empleado público por el puesto de trabajo que desempeña, porque todos los factores considerados superan el 3.5 sobre 5, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 7
Variables: identificación de puesto de trabajo.

Variable	media	desv.
Ayuda a mejorar el servicio público	4.28	0.769
Favorece el trabajo en equipo	4.24	0.866
Permite la introducción de ideas propias (iniciativa)	4.04	1.043
Permite identificarse con su organización	4.04	0.916
Permite conciliar la vida laboral y familiar	4.04	1.021
Es variado e interesante (no es monótono)	3.85	1.006
Permite la participación en las decisiones	3.81	0.987
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	3.54	1.045

En el desempeño del personal directivo se observa que la variable más alta es que se hace respetar por sus superiores (4.24) mientras que, por el contrario, la más baja es que realiza críticas constructivas del trabajo (3.48):

Tabla 8
Variables: desempeño del personal directivo.

Variable	media	desv.
Se hace respetar por sus superiores	4.24	0.989
Es competente en su materia	4.01	0.983
Se comporta como un compañero	3.92	1.140
Delega responsabilidad	3.90	1.045
Reconoce y valora el trabajo realizado	3.89	1.071
Respeto la profesionalidad de los empleados	3.88	1.053
Brinda información sobre los resultados de la evaluación de desempeño	3.67	1.185
Motiva a sus subordinados	3.65	1.207
Realiza críticas constructivas del trabajo	3.48	1.078

En las variables relacionadas con el desarrollo de habilidades en el desempeño del puesto de trabajo, al hacer un análisis adicional, con la finalidad de obtener qué agrupación de habilidades (personales, interpersonales y de dirección de personas) tiene mayor valoración en la percepción del subordinado, se observa que son las habilidades de dirección de personas de las que recibe menor valoración los directivos, frente a las habilidades personales e interpersonales:

Tabla 9
Agrupación de las habilidades directivas.

Agrupación	Habilidad	Media	Media general
Personales	Capacidad de aprender	4.02	3.74
	Desarrollo de la visión	3.87	
	Resolución de problemas y toma de decisiones	3.85	
	Inteligencia emocional	3.70	
	Gestión de estrés	3.59	
	Desarrollo personal (autocrítica)	3.59	
	Gestión del tiempo	3.39	
Interpersonales	Colaboración y trabajo en equipo	3.92	3.74
	Negociación	3.78	
	Capacidad de comunicación	3.70	
	Asertividad	3.70	
	Gestión de reuniones	3.69	
	Delegación	3.65	
Dirección de personas	Resolución de conflictos	3.93	3.69
	Optimización de recursos	3.85	
	Liderazgo	3.76	
	Motivación	3.67	
	Creatividad	3.65	
	Presentaciones en público	3.61	
	Desarrollo de personas (análisis de necesidades)	3.59	
	Gestión del talento	3.52	

Variables de Habilidades Directivas

Al analizar las dimensiones de las habilidades directivas con base en lo indicado en la Tabla 3 se tiene que la percepción de las competencias conceptuales, humanas y técnicas son muy favorables, porque sólo el 12.36% de los encuestados contestaron las 26 preguntas dentro del rango de desfavorable:

Tabla 10
Análisis de habilidades directivas.

Nivel de percepción	Rango	N	%
Desfavorable	26-60	11	12.36%
Favorable	61-95	37	41.57%
Muy favorable	96-130	41	46.07%
Total		89	100.00%

Variables de Clima Laboral

El nivel de percepción del clima laboral que se tiene de las dimensiones: regulación personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, con base en la Tabla 4, es favorable con un 58.43% de los encuestados cuyas respuestas se ubican dentro de ese rango.

Tabla 11
Análisis de variables de clima organizacional.

Nivel de percepción	Rango	N	%
Desfavorable	50-120	9	10.11%
Favorable	121-190	52	58.43%
Muy favorable	191-250	28	31.46%
Total		89	100.00%

Correlación de las variables de Dirección Estratégica y Clima Laboral

Con la intención de conocer si se utilizaran ecuaciones paramétricas y no paramétricas se realizó a los cuatro constructos de esta investigación la prueba de normalidad, como se observa en la tabla siguiente:

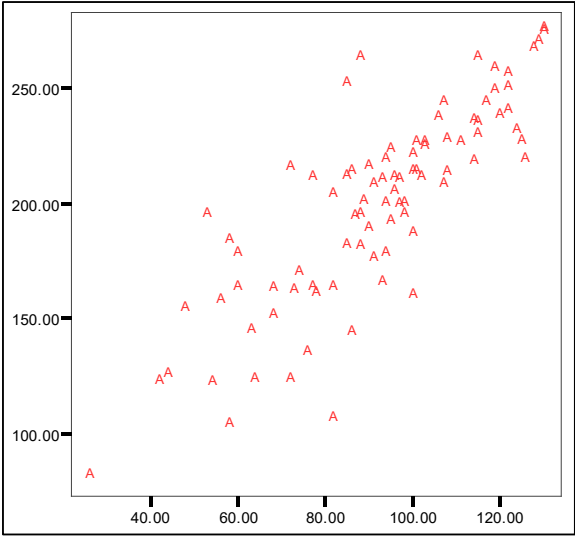
Tabla 12
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.

		Habilidades Directivas	Clima Laboral	Puesto de Trabajo	Desarrollo de Habilidades
N		87	89	89	87
Normal Parameters (a, b)	Mean	91.9425	198.3483	66.4944	84.9310
	Std. Deviation	22.84954	42.25144	12.55273	23.02112
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.098	.088	.157
	Positive	.048	.049	.070	.157
	Negative	-.082	-.098	-.088	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		.763	.924	.831	1.466
Asymp. Sig. (2-tailed)		.606	.360	.495	.027

Nota. a = la prueba de distribución es normal; b = calculada a partir de los datos.

De acuerdo con los valores calculados se observa que las dimensiones son normales, y, por lo tanto, se puede emplear en ellas la prueba de Correlación de Pearson.

Figura 3
Diagrama de dispersión de los dos constructos principales.



Nota. Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

Como se observa en la Figura 3, existe una relación positiva entre las variables de habilidades directivas y clima laboral, lo que se confirma en la correlación realizada:

Tabla 13
Correlación de Pearson para los dos constructos principales.

		Habilidades Directivas	Clima Laboral
Habilidades directivas	<i>Pearson Correlation</i>	1	.825
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	<i>N</i>	87	87
Clima laboral	<i>Pearson Correlation</i>	.825	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	<i>N</i>	87	89

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Información elaborada con el uso del software IBM SPSS Statistics (versión 15).

De la tabla anterior, se observa que $R = 0.825$; como dicho valor está entre 0.8 y 1.0 la correlación entre las variables es muy alta.

DISCUSIÓN

Este estudio de caso reveló que los trabajadores del sector público están contentos con sus empleos, porque sienten que están ayudando a que los servicios públicos sean mejores, esto concuerda con los resultados y hallazgos que encontraron Puente-Riofrío et al. (2025); no obstante aquellos investigadores indican que esto se debe a un buen liderazgo estratégico, esta investigación sugiere que, en el ente público que se analizó, la satisfacción viene principalmente de sentir que se está haciendo algo importante y de la contribución que los empleados creen que hacen a la sociedad.

En lo que respecta al personal directivo muestra competencia, pero con dificultades de comunicarse eficazmente con sus subordinados, y hasta cierto modo es normal, porque como indica Higuaita-López (2011) no todos los responsables del área tienen formación especializada en recursos humanos.

La dependencia debe desarrollar las habilidades de dirección de personas, ya que son las que muestran menos satisfacción, coincidiendo de alguna manera con Aburto-Pineda y Bonales-Valencia (2011), quienes afirman que el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la motivación en 0.828 y el manejo de conflicto en 0.661, variables consideradas en este estudio como habilidades de dirección de personas, y es que como mostraron Cabanilla Guerra y otros autores en el 2023 cuando no encuentran motivación alguna en los puestos de trabajo el personal se encuentra en total desacuerdo con la administración.

El nivel de percepción que se tiene para las habilidades directivas y clima laboral es muy favorable o favorable con el 87.64% y 89.89% respectivamente, similar a Ferrero (2022) quien señala que el 82.8% de los encuestado está conforme con la relación interpersonales que tienen con sus jefes, compañeros y subordinados, este hecho es clave para garantizar la conformidad con el puesto de trabajo, además de que se garantiza un buen desempeño laboral y mayor al 63% de la variabilidad en el clima organizacional indicado por Puente-Riofrío et al.

(2025), quien señala que es atribuible a la dirección estratégica, contrario completamente a la investigación de Cabanilla Guerra, et al. (2023), donde el 75% del personal considera que se deben implementar cambios de manera urgente que contribuyan a mejorar el clima laboral de la organización.

Se confirma una relación significativa entre las dos variables de dirección estratégica y clima organizacional, arrojando con la prueba de correlación de Pearson un valor de $R = 0.825$, al igual que lo obtenido por Puen-te-Riofrío et al. (2025), donde los resultados con el coeficiente de correlación de Spearman (0.72) mostraron una fuerte correlación positiva entre la dirección estratégica y el clima organizacional.

CONCLUSIÓN

Los resultados del estudio descriptivo de los empleados públicos objeto de estudio permiten obtener una radiografía del perfil del empleado público en el ente municipal, considerando como representativos del sector público los aspectos sociodemográficos, en donde se observa que los empleados cuentan con un nivel salarial muy bajo que se sitúa entre los 5,000 y 10,000 pesos mensuales, con formación universitaria, pero con poca formación específica en habilidades personales o directivas.

Esto último es esencial, porque como indica Higueta-López (2011) la dirección de personas necesita ir más allá de la técnica y de su interés instrumental para propiciar la dialéctica, humanizar la administración y favorecer la realización de la persona; y es que, tanto en la percepción de los empleados y de los directivos las habilidades de los directivos con menor percepción son gestión del estrés, gestión del talento, y gestión del tiempo.

Por lo que, resulta fundamental implementar habilidades directivas para un clima laboral positivo, permeando desde el interior hacia el exterior, lo que permitirá ofrecer y desarrollar un mejor servicio cambiando la percepción actual que el ciudadano común tiene de los entes públicos, ya que como se comprobó en este caso de estudio las habilidades directivas se relacionan con el clima laboral de un ente público.

En ese sentido, aquellos entes públicos que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables con habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja para formular estrategias para el desarrollo de la dependencia y profesional de los empleados porque como señala Ferrero (2022) una política laboral destinada a garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores del sector público, podría evitar la pérdida de recursos intelectuales importantes para las organizaciones públicas, además de permitirse contratar el personal óptimamente capacitado que necesiten, lo que debe ser una prioridad para el sector público.

REFERENCIAS

- Aburto-Pineda, H. I., y Bonales-Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49. <https://investigacion.uaa.mx/RevistaIyC/archivo/revista51/Articulo%206.pdf>
- Ali, A., y Patnaik, B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *Carrington Rand J. Soc. Sci.*, 1(2), 001-020. <https://www.academia.edu/8107622/>
- Cabanilla Guerra, M., Villalva Medina, C., y Bravo Acosta, O. (2023). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 485-490. https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2023/09/01_art.2023.pdf
- Cárdenas-Montoro, G. J. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa. [Tesis de doctorado]. Universidad de César Vallejo.
- Chuquihuanca, Y. N., Fernández, M. M. M., Lecca, R. L. N. Estrada, G. S. V., Morales, N. A. C., Herrera, O., M. F., y Campoverde, N. G. R. (2021). Clima organizacional en una institución escolar del Perú. *Difusión Científica*, 4(6), 225-234.
- Ferrero, S. (2022). Calidad de las condiciones laborales del sector público para garantizar un ambiente de idoneidad, permanencia, estabilidad y crecimiento laboral para los aspirantes y/o actuales empleados públicos. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de San Martín.
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., y Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Estilos de comunicacion: una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Rev. Ciente. UCSA*, 9(3), 85-96. <https://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n3/2409-8752-ucsa-9-03-85.pdf>
- Godínez López, R. (22 de octubre de 2021). *Sesión 4 Validez de Instrumentos*. Calidad y Productividad, UNICEBA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Colladom C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Higueta-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Rev. Innovar*, 21(40), 67-79. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35109/35380>
- Montesano Delfín, J. R. (2001). Manual del protocolo de investigación (Revisión bibliográfica, ejemplos de tesis y del artículo para su publicación). Editorial Auroch.
- Ley para el Gobierno y Administración de los Municipios del Estado de Guanajuato. [L.G.A.M.E.G]. Art. 100. (17 de septiembre de 2024). https://congreso-gto.s3.amazonaws.com/uploads/reforma/pdf/3588/LGYAMEG_NVA_17Septiembre2024.pdf
- Pereda-Pérez, F. J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. [Tesis de doctorado]. Universidad de Córdoba.

- Puente-Riofrío, M., Mostacero-Llerena, S., y Uquillas-Granizo, G. (2025). Dirección estratégica y clima organizacional en la empresa constructora NORDEN. *Novasineria*, 8(2), 102-112. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rns/v8n2/2631-2654-rns-8-02-00102.pdf>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(2017), 208-216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- QuestionPro. (2021). Software para encuestas. Recuperado el 04 de diciembre de 2021, de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>